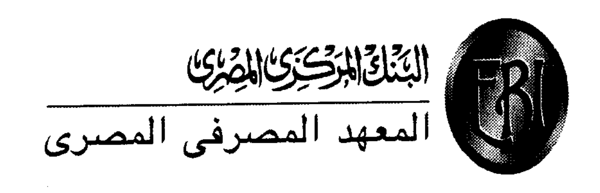




برنامج خاص بالهيئة القومية للبريد

تنمية المهارات الإدارية والإشرافية

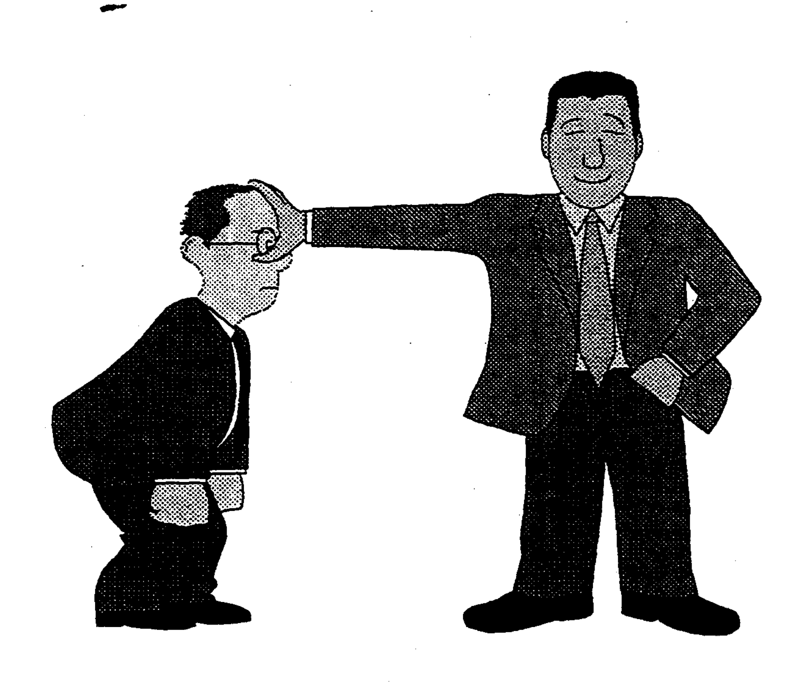
تنمية المهارات السلوكية

إعداد

د. محمد الطيب هيكل

محتويات البرنامج

التعريف بالذات



أولا - الفرد وطبيعته

لابد أن نعرف طبيعة الجماهير وسلوكياتهم حتى نستطيع أن نتعامل معهم بطريقة إيجابية تـؤدى إلى رضائهم عن أعمالنا وعن المنظمات التى نمثلها . وعندما نتحدث عن الجماهير ، فمن الضـرورى أن نتحدث عن الفرد وعن النظام الاجتماعى ، فان الجماهير تتكون من أفراد لكـل منـهم سـلوكياته واحتياجاته ودوافعه وقيمه ، وهى التى تحدد الطريقة التى يجب أن تتعامل بها معه. فلا يعقل أن يتعامل أى شخص مسئول فى منظمة أو فى إدارة مع الآخرين ، إلا إذا فهمنا الفروق بين الأفراد وطبيعتهم .

وعندما نتحدث عن الجماهير ، يجب أن نأخذ فى حسباننا فروض أربعة أساسية ، هى :

- الفروق بين الأفراد Individual Differences
- الشخص بأكمله A whole Person
- السلوك المسبب (التحفيز) Caused Behavior (motivation)
- قيم الفرد (الكرامة الإنسانية) Value of the person (Human Dignity)

ونعرض فيما يلى بعض التفاصيل المتعلقة بكل واحدة من الفروض الأربعة السابقة :

١. الفروق بين الأفراد : Individual Differences.

يتشابه الناس فى الكثير من عاداتهم الخلقية ، فانهم يتأثرون أو يشعرون بالأسـى عندمـا يفقدون شخصا يحبونه ، ولكن كل فرد فى الدنيا يختلف إلى حد ما مع غيره من الأفراد ، ونسمى هذا بالفروق الفردية ، فهناك أشخاص يتأثرون بدرجة كبيرة عندما يفقدون من يحبـون . وفـى الحالات القصوى يصل بهم هذا التأثر إلى درجة الانتحار أو فقدان العقل أو الذاكرة . بينما يتقبل الآخرون هذا الفقدان بصورة معقولة ، حيث يستطيعون أن يؤقلموا أنفسهم على الظروف الجديدة. ويتناسون تدريجيا الحدث المؤلم . وبصفة عامة لا يوجد اثنان علـى سـطح الكـرة الأرضيـة متماثلين تماما فى كل شىء ، فلو تشابها فى الشكل ، فانهما يختلفان فى العادات . وإذا تشابها فى العادات ، فانهما يختلفان فى درجة الاستجابة للمؤثرات ، وإذا تشابها فى كل شىء ظاهريا ، فان لكل منهما بصمته التى تختلف عن غيره . هذا من جهة الصفات الخلقية ، فما بـالك بالصفـات

المكتسبة التى يتسم بها الفرد نتيجة لنوع ودرجة تعليمه ، وللبيئة التى يعيش فيها ، وللتجارب التى يمر بها . وهذه لا يمكن أن تتشابه تماما بأى حال من الأحوال .

والنتيجة المؤكدة هنا أن جميع الناس مختلفون !! وهذه حقيقة أكدها العلم ، ومازال يؤكدها يوما بعد يوم .

ولقد جاءت فكرة الفروق الفردية هذه فى أساسها من السيكولوجى ، حيث يبرز هذا العلم أن كل إنسان له صفاته الخلقية التى تخصه شخصيا Unique من ولادته ، ثم يأتى بعد ذلك تعليمه وخبراته وظروفه البيئية ، فتزيد من الفروق ما بينه وبين غيره من البشر. ويهمنا معرفة حقيقة الفروق الإنسانية ، حتى يمكننا التعامل مع البشر بأسلوب مناسب ، فلا يمكننا أن نتبع أسلوبا واحدا فى التعامل مع الآخرين بصفة عامة . ولو فهمنا طبيعة الفروق بين الناس فى عاداتهم واحتياجاتهم ودوافعهم وقيمهم ، لأمكننا أن نتعامل مع كل فرد بطريقة سهلة وميسرة يتقبلها الجميع برضاء . وبالرغم من أن الرسول صلوات الله وسلامه عليه كان رحيما بالبشرية فى كل تعاملاته ، حتى مع أعدائه ، وذلك بتأكيد وصف القرآن الكريم له ، حيث قال المولى عز وجل ﴿وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين﴾ ، أى أنه لم يبغى فى تعاملاته إلا رحمة البشر فى كل شيء . وإذا سلمنا بهذه الحقيقة ، فان الجميع لابد وأن يتقبلوا ما يقوله الرسول دون ما مناقشة ، لأن الجميع يعلم أن ما يقوله وما يفعله معهم إنما هو لصالحهم ، فهو الرؤوف الرحيم ، ولكن الله سبحانه وتعالى خلق البشر ويعلم الفروق التى توجدبينهم ، وأن ما يقبله أحدهم دون مناقشة قد لا يقبله الآخرون . فأمر الله عز وجل رسوله الكريم بأن يتعامل مع كل فرد بالأسلوب الذى يلائمه ويتناسب مع طبيعته . وقد أكد الرسول هذه الحقيقة بقوله صلى الله عليه وسلم " أمرت بأن أخاطب الناس على قدر عقولهم " .

ويبدأ بناء مهارة التعامل مع الجماهير بتعلم الشخص الذى يريد أن يتعامل معهم ، سواء كان هذا الشخص مديرا أو مشرفا أو رجل علاقات عامة أو رجل مبيعات أو رجل أمن وحراسة، أن يبدأ هذا الشخص بتعلم الفروق ما بين الناس ، وكيف يميز بينهم ، وأن يعلم أنه وان

تساوى الجميع فى الصفات الإنسانية ، إلا أن لكل منهم طبيعته وظروفه التى تجعلـــه يتقبـل أو يرفض أنواع التعامل التى يرفضها أو تقبلها غيره .

<u>النجاح يعنى التعامل مع الجميع وليس الأغلبية :</u>

لما كان الأفراد مختلفون ، فانه لا يمكن أن يرسم المتعامل لنفسه أسلوبا واحدا يسير عليـه فى تعامله مع غيره ، حتى ولو كان هذا الأسلوب يلائم الغالبية العظمى من المتعـــاملين معـه . فالأمر هنا يحتاج إلى مرونة وأحكاما للعقل فى كل حالة على حدة ، أى أننا يجب أن نتعامل مـع الجماهير كأفراد ، وذلك لأن الفرد يتأثر بالمجموعة ويتصرف طبقا لمـا تمليـه عليـه عـادات وظروف النظام الاجتماعى الذى أتى منه . والمتعامل الناجح هو الذى يتفهم الأسـباب الحقيقيـة وراء تصرف الفرد بطريقة ما قبل أن يصدر حكمه عليه ويتفاعل معه من واقع الظواهر التـى يحدثها .

٢. **الشخص بأكمله : A Whole Person**

بالرغم من أن الأشخاص الذين يتعاملون مع غيرهم من البشر يودوا لو أنهم يتعاملون مع عقولهم وخبراتهم المنطقية فقط ، لأن ذلك يسهل عملية التعامل ويجعل استجابتهم وردود أفعالهم منطقية يقبلها الاثنان (طرفى التعامل) . ولكن هذا لا يمكن أن يحدث فى الحقيقة ، فانك باعتبارك مسئول فى موقع ما عندما تتعامل مع الأخرين لا يمكن أن تتعامل مع عقولهم وخبراتهم المنطقية فقط . فان حاجاتهم تدفعهم فى بعض الأحيان إلى التصرف بطريقة أبعد ما تكـون عـن العقل والمنطق !! تذكر المثل القائل :

إن كل ذى حاجة أرعن !!

وهناك غير ذلك من القيم الاجتماعية والثقافية والدينية والاقتصادية ، وغير ذلك من القيم تتدخل أيضا لتحكم تصرفات الفرد ، وقد تخرجه عن المنطق والعقلانية فى تصرفاته.

تمرين :

اضرب بعض الأمثلة للتصرفات غير المنطقية التى قام بها الأفراد المتعاملين معك وكـــان سببها اختلاف الدوافع والحاجات والقيم .

مما سبق يجب أن تتذكر دائما أنك تتعامل مع الفرد بأكمله عقلــــه ، أحاسيســـه ، ثقافتـــه، خبراته ، تعليمه ، حاجاته عند التعامل ، دوافعه وقيمه !!

وبالرغم من أن الفرد يجب أن يؤخذ برمته أثناء التعامل معه ، ولكن نجاح التعامل يتطلب ضرورة دراسة كل جانب من الجوانب الحاكمة لتصرفات الفرد على حدة لكى نكتسب المـــــهارة اللازمة للتعامل معه كوحدة متكاملة ، وان كان هذا يتطلب ضرورة فهم كل هذه الصفـــات فـــى إطار نظام متكامل نطلق عليه نظام الفرد One System Making Up A Whole Person .

فالمهارة لا توجد منفصلة عن المعرفة ، ولا يمكن اعتبار الحياة المنزلية ليســت مســتقلة تماما عن حياة العمل ، والظروف العاطفية والانفعالية Emotional Conditions ليست مستقلة عن الظروف المادية أو الجسدية .... إن البشر يتصرفون كآدميين .

مثال :

طلب المشرف / مصعب المتشدد من السيدة / سهلة المطيعة أن تستمر فى عملها لمـــدة ٤ ساعات وقت إضافى فى يوم الأربعاء لإنجاز تقرير هام وعاجل يجب أن يقدم إلى المدير العـــام صباح يوم الخميس .

وكانت السيدة / سهلة هى الوحيدة بالقسم التى لديها المهارة والقدرة على إنجـــاز التقريـــر باستثناء المشرف / مصعب الذى كان فى مقدوره إنجاز التقرير أيضا .

وكانت السيدة / سهلة فى حاجة إلى الوقت الإضافى الذى كان يحســب بضعــف الأجـــر العادى . ولما أخبر المشرف السيدة / سهلة باختياره لها للقيام بإعداد التقرير ، أخبرته بأن يـــوم

الأربعاء هو المصادف للعيد العاشر لزواجها ، وأنها أعدت حفلة صغيرة يحضرها بعض الأهـل والأصدقاء ، وإنها لذلك لا تستطيع أن تقبل الوقت الإضافى فى هذا اليوم بالذات ، رغم أن الأجر الإضافى سيساعدها على حل مشكلتها المالية .

وبالرغم من أن المشرف / مصعب المتشدد شعر بالضيق لأنه لم يكن فى تخطيطه أن يبقى هو لإعداد التقرير ، إلا أنه تفهم الظروف ، ونظر إلى السيدة / سهلة المطيعة على أنها إنسـانة لها ظروفها التى تكمل بعضها البعض ، وقبل الاعتذار دون تأثر ، وبقى هو بالقسم مساء حتـى أكمل التقرير .

هل توافق على هذا ؟ وماذا تفعل لو كنت مكانه ؟

٣. السلوك المسبب (التحفيز) Caused Behavior (Motivation)

يعلمنا علم السيكولوجى أن السلوك الطبيعى له عدة أسباب محددة تتعلق بحاجات الفـرد أو ردود فعله التى تأتى كنتيجة لتصرفات الآخرين حياله . ففى حالة التصرفات التى يأتى بها الفرد بسبب احتياجاته ، فإنها تحدث نتيجة بما يشعر به الفرد نفسه من حاجات ، وليـس بمـا يظـن الآخرين أنه فى حاجة إليه . وإذا تصور الشخص الموجود فى موقع المسئولية تصورات خاطئة عن حاجات المتعاملين معه وتعامل معهم على هذا الأساس ، فقد يتـأتى بأفعـال لا ترضيـهم ، بالرغم من أنه قد أحسن إليهم (من وجهة نظره) ، وقد تكون الحاجـة الفعليـة للشخـص غـير منطقية، ولكنها هى التى تحكم تصرفاته ، ولا تستطيع أنت أن تحدث الرضاء فى تعاملاتك مـع الآخرين ، إلا إذا كانت تصوراتك لحاجاتهم تنطبق فعلا على ما لديهم من حاجات .

وهذه الحقيقة تترك المسئول عن التعامل أمام اختيارين أساسيين للتعـامل مـع الآخريـن، بحيث يتقبلوا هذا التعامل ويتجاوبوا معه ، وهما أما أن يوضح لهم أن التجاوب مع ما يطلبه منهم سيؤدى إلى تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم بما يعود عليهم بالفائدة ، وإما أن يبين لـهم أن عـدم التجاوب سوف يؤدى إلى الإضرار بهم والحيلولة دون قضاء حاجاتهم. ومن البديـهى أن إتبـاع

أسلوب الترغيب أفضل بكثير في تقوية العلاقة ما بين المسئول والمتعاملين معه ، ذلك لأنه مبنى على التحفيز الإيجابى بإظهار الفائدة المتبادلة بينك وبين من تتعامل معهم . انه أسلوب :

WIN-WIN APPROACH الجميع يربح

ويتطلب أسلوب الترغيب هذا أن يعرف المسئول عناصر وقواعد التحفيز الإيجابى ، كما يتطلب أسلوب الترهيب أن يعرف عناصر وقواعد التحفيز السلبى . وهذا ما سوف نتعرف عليه خلال دراستنا فى هذا البرنامج .

٤. قيم الشخص (الكرامة الإنسانية) Value of The Person (Human Dignity)

يختلف هذا المفهوم عن المفاهيم الثلاثة السابقة ، حيث أنه يخص الجانب الأخلاقى فى المتعامل ، فهو بعيد تماما عن النتائج العلمية التى يمكن أن يتوقعها شخص ما من خلال تعامله مع الآخرين . فالمعروف أنه فى العلوم الطبيعية يوجد قانون ثابت ومؤكد ، وهو أن لكل فعل رد فعل مساو له فى المقدار ومضاد له فى الاتجاه . ولكن هذا غير صحيح فى العلوم الإنسانية ، وتمثل القيم أحد أسبابها الرئيسية ، فان رد فعل الشخص لأى فعل من الأفعال يمكن أن يتسم بالهدوء أو العنف طبقا لقيمه ، لذلك فمن الضرورى أن يتوقع المسئول ردود فعل مختلفة لنفس نوعية التعامل مع أنماط مختلفة من البشر ، طالما أن قيمهم مختلفة .

وما لم يعرف المسئول كيفية التعرف على قيم الشخص الذى يتعامل معه ، فانه لن يستطيع أن يحوز على رضاه مهما فعل . كما أنه لا يجب أن يتوقع أن الأسلوب الذى يتعامل به يمكن أن يكون ثابتا لجميع أنواع البشر .

وتتضمن الموضوعات الأخرى فى هذا البرنامج معالجة علمية تطبيقية لموضوع القيم وكيفية تأثيرها على ردود فعل المتعاملين وتصرفاتهم .

ثامناً - التعامل مع الآخرين فى نطاق المنظمة
DEALING WITH OTHERS THROUGH THE ORGANIZATION

إننا جميعا ننتمى إلى منظمات ، وهى التى تحدد سلوكنا وتصرفاتنا ، وســـواء كنـــا رؤســـاء أو مرؤوسين ، فان المنظمة تفرض علينا سلوكا محددا يجب أن يتمشى مع سلوكها وقواعدها وقيمها، وهذه الأمور كلها تعبر عنها سياسة المنظمة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية .

وعندما نتعامل مع أفراد أو جماعات من خارج المنظمة ، فان سياسة المنظمة وقيمـــها تتدخـــل بشكل كبير لتحدد الأساليب التى نتبعها فى تعاملنا مع الآخرين ، وبذلك نعتبر المسئول الذى يتعامل مع الآخرين من خلال كونه عضوا فى المنظمة لابد وأن يحكم أسلوب تعامله جوانب المنظمة ، بالإضافـــة إلى جوانب الفرد التى تحدثنا عنها فيما سبق . ولكى تكتمل الصورة ويستطيع المسئول أن يتعامل مـــع الجماهير الأخرى ، سواء كانوا من أعضاء المنظمة أو من خارجها ، لابد لنا أن نعرف شيئا عن سلوك المنظمات وما تفرضه على أعضائها والعاملين معها من قيود والتزامات .

١. طبيعة المنظمات : The Nature of Organization

عندما نأخذ المنظمة فى الاعتبار ، فانه يوجد افتراضين ، هما :

- ❋ النظم الاجتماعية Social Systems
- ❋ المنفعة المتبادلة Mutual Interest

أ. النظم الاجتماعية : Social Systems

يعلمنا علم الاجتماع أن المنظمات عبارة عن نظم اجتماعية ، وبالتالى فـــان أوجـــه النشاط التى تؤدى من خلالها يحكمها القوانيـــن الاجتماعيـــة Social Laws والقوانيـــن السيكولوجية Psychological Laws . فكما أن للأفراد حاجات سيكولوجية ، فـــان لـــهم أدوار ومواقف اجتماعية Social Roles and Status ، حيث يتأثر ســـلوكهم بدوافعـــهم الجماعية والفردية .

ويوجد فى حقيقة الأمر ، نوعين من النظم الاجتماعية جنبا إلى جنب داخل المنظمات ، أحدهما نظام اجتماعى رسمى ، والآخر نظام اجتماعى غير رسمى. ويعنى وجود النظام الاجتماعى أن المناخ التنظيمى بالمنظمة يعبر عن التغيير الديناميكى بالمنظمة، وليس مجرد القواعد والعلاقات الثابتة التى يظهرا الهيكل التنظيمى Organization Chart ، فان كل أجزاء النظام تعتمد على بعضها البعض ، ويتأثر كل منها بالأجزاء الأخرى ، أى أن كل شىء بالمنظمة له صلة بالأشياء الأخرى وتأثر بها.

مثال توضيحى :

يوضح المثال التالى تأثير النظام الاجتماعى العام بالمنظمة على تعاملات المسئولين مع مرؤوسيهم ، فقد رأى المشرف / حازم الملتزم أحد الموظفين يدخن سيجارة بالقرب من أحد المخازن الفرعية للمواد القابلة للاشتعال بالقسم الذى يرأسه ، رغم وجود لافتة تحذير صريحة بحظر التدخين داخل القسم . ورغم أن لائحة العمل بالمنظمة تجيز فصل العامل (الموظف) الذى يعرض سلامة المنشآت الخاصة بالمنظمة لخطر الحريق . ولما كان المشرف/ حازم الملتزم يشعر تماما بخطورة الموقف ، فقد رفع مذكرة شديدة إلى المدير العام يطلب منه فصل الموظف / متسيب المستهتر ، الذى صدق بدوره على المذكرة وصدر قرار بفصل الموظف . وهنا قامت الدنيا ولم تقعد ، لأن الموظف / متسيب المستهتر كان عضوا فى النقابة ، وكان يعتبر قائدا غير منصب ، فحرك باقى زملائه الذين تجمهروا فى شكل تذمر جماعى وقدموا مذكرة مضادة إلى المدير العام ، يدعون فيها أن زميلهم لم يرتكب جرما يستحق عليه أن يحرم أولاده وأسرته من مورد رزقهم ، وأن هناك الكثير من الموظفين يدخنون فى مواقع العمل رغم وجود لافتة التحذير ، ولكن المشرفين فى هذا المواقع يكتفون بمجرد إرشادهم ، وفى أقصى الحالات تأنيبهم فقط . أما المشرف / حازم الملتزم فقد تمادى فى توقيع عقوبة قاسية . ورغم أن حالة المشرف / حازم كانت مختلفة تماما عن الحالات السابقة ، حيث أن هذا الموقع هو الوحيد الذى يعرض التدخين فيه الشركة لخطر الحريق ، إلا أن المدير العام سارع بتخفيض العقوبة إلى خصم مرتب ١٠ أيام من الموظف / متسيب المستهتر ، وأعاده إلى العمل تحت ضغط النظام الاجتماعى السائد بالمنظمة ، وان كان هذا النظام غير رسمى .

ما هو تعليقك على هذا الموقف .

ملاحظة :

إن فكرة النظر إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعى تتيح للمسئولين الذين يتعاملون مع غيرهم من الزملاء أو المرؤوسين أو الجماهير التى تتعامل مع المنظمة (عملاء ، موردين ، مسئولين حكوميين .... الخ) ، تتيح لهؤلاء الأفراد القدرة على التعامل مع المشاكل التى يمكن أن يسببها هؤلاء الأفراد ، وليس فقط من واقع الخصائص الشخصية والثقافية والتعليمية للمتعامل ، ولكن من واقع النظام الاجتماعى وقيمه وعاداته أيضا .

وإذا ما أخذنا فى اعتبارنا أن المنظمة ما هى إلا نظام اجتماعى سهل علينا أن نتفهم القضايا التى تصاحب التعامل معها ، وبالتالى أمكننا أن نتصرف حيالها بطريقة صحيحة .

جـ. المنفعة المتبادلة :

نقصد بالمنفعة المتبادلة هنا أن كلا منا عندما يتعامل مع غيره لابد وأن يعرف أنه فى حاجة إليه ، كما أن الطرف الآخر فى حاجة إليه أيضا ، أى أنك إذا كنت رئيسا وتتعامل مع مرؤوسين ، فأنت فى حاجة إليهم وهم فى حاجة إليك ، وكذلك الحال بين رجل المبيعات والمشترين ، وبين رجل المشتريات والبائعين ، وبين رجل العلاقات العامة وجمهور المتعاملين ، وبين المدير وزملائه من المديرين الآخرين . فالكل فى حاجة إلى الآخر ، وان لم يكن أحدهما فى حاجة إلى من يتعامل معه الآن، فانه سيصبح فى حاجة إليه فى الغد .

وتمتد فكرة المنفعة المتبادلة إلى هذه العلاقة ما بين الأفراد (أو الجماعات) ، وما بين كيانات الأعمال ، أى المنظمات ، فالمنظمة تحتاج إلى الجماهير للقيام بأوجه النشاط المختلفة بها ، والجماهير فى حاجة إلى المنظمة لتحقيق أهدافهم ، والحصول على ما يريدون من حاجات مختلفة . وعندما يفقد أى شخص الشعور بالمنفعة المتبادلة بينه وبين المنظمة ، فانه لن يتعاون معها ، ولن يشعر بالانتماء إليها ويصبح عنصر تخريب بدلا من

أن يكون عنصر دفع لها . وبالمقابل عندما تشعر المنظمة بعدم الحاجة إلى شخص ما فإنها تستغنى عنه دون تردد .

٢. الخلاصة القاطعة :

نخلص مما سبق إلى أن قضية التعامل مع الجماهير متشعبة الأطراف والأبعاد ، ولا يمكن التعامل مع الآخرين من منظور واحد أو وجهة نظر طرف دون الآخرين ، إذا من الضرورى أن نراعى الجوانب التالية إذا أردنا أن نكون ناجحين فى تعاملاتنا مع الآخرين :

- ❋ إننا نتعامل مع أفراد ، والأفراد مختلفين ، فلكل منهم طبيعته وخصائصه ، لذلك يجب أن نتعامل مع كل حالة على حدة دون ما تعميم .
- ❋ إن لكل شخص حاجاته ودوافعه التى تعتبر محركا له فى تصرفاته ، وإذا عرفنا حاجاته أمكننا أن نفسر تصرفاته تفسيرا صحيحا ، وبالتالى أمكننا أن نحدد الأسلوب المناسب للتعامل معه .
- ❋ لكل شخص قيمه التى ترسمها له ثقافته وبيئته ودرجة تعليمه ومعتقداته الدينية وغيرها . وعادة ما تحدد هذه القيم المعايير التى تحدد رضاء أطراف التعامل عن كل منهما للآخر .
- ❋ إن الأفراد يخرجون من نظم اجتماعية تؤثر فيهم تأثيرا قويا ، وتحدد عاداتهم وقيمهم وسلوكياتهم ، ويكون من الضرورى على أى شخص يريد أن ينجح فى تعامله مع الآخرين أن يفهم نظمهم الاجتماعية وكيفية تأثيرها عليهم ، فهو يتعامل مع أفراد ، ولكن فى إطار نظام اجتماعى له تأثير قوى عليهم رغم الفروق الفردية التى توجد بين أعضاء النظام الاجتماعى الواحد .
- ❋ لابد أن يفهم المتعامل مع الآخرين أن استجاباتهم له تنبع من قدرته على تحفيزهم إيجابيا (أى بعد إشباع رغباتهم) ، أو سلبيا (أى بترهيبهم إذا لم يستجيبوا) . وأن عليه أن يجرب أولا التحفيز الإيجابى ، فانه أقوى وأوقع .
- ❋ لابد أن يفهم المتعامل مع الآخرين أن درجة إدراك كل فرد أو جماعة منهم ليست بالضرورة متساوية ، وأن ما يراه أحدهم مناسبا ، قد لا يراه غيره مناسب . فإذا أراد المتعامل أن ينجح فى تعامله مع الآخرين ، لابد وأن يفهم معنى الإدراك ، وكيف يختلف

من شخص لآخر حتى يعرف أن ما يعتبره مناسبا من وجهة نظره وإدراكه الشخصـــــى وقد لا يستطيع الشخص المتعامل معه أن يدرك ذلك بطريقة آلية ، ولهذا لا يتقبل العرض، ولا يتفهم الظروف التى يريد أن يشرحها له .

* لابد وأن تتوافر لدى كل منا مجموعة من المهارات التى تجعله قادرا على التعـــامل مـــع الآخرين والحصول على استجابة إيجابية منهم ، وأن هذه المهارات هى التى تميز ما بيـــن فرد وآخر فى قدرته على التعامل مع الآخرين . وتنحصر هذه المهارات فيما يلى :
  - القدرة على الاستماع .
  - القدرة على الاتصال .

ونتناول فى هذا البرنامج الجوانب التى يجب أن يعيها المتعامل جيدا ليستطيع أن يتعـــامل مع غيره من الأفراد والجماعات تعاملا إيجابيا يحقق الأهداف بدون أو بأقل قدر من الصراعات والاختلاف فى الرأى .

* * * * * * * * *

ثانياً - سلوك الآخرين

1. ما هو السلوك الإنساني :

يمكن أن نعرف السلوك ، بوجه عام ، على أنه الاستجابات الحركية والغددية ، أى الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي ، أو عن الغدد الموجودة فى جسمه . وبلفظ آخر يمثل السلوك نوع من الاستجابة من جانب الإنسان ، يواجه بها أنواعا كثيرة من المثيرات الداخلية والخارجية . فنحن نشعر بالجوع (مثير داخلى) فنتناول طعاما (سلوك) ، ونحن نشعر باقتراب لهب من يدنا (مثير خارجى) فنبعد أيدينا عنه (سلوك) .

لذلك نجد أن السلوك الإنسانى يتكون من العديد من الأنشطة التى يؤديها الفرد فى حياته اليومية حتى يمكن أن يتواءم ويتكيف مع مقتضيات معيشته . وهذا السلوك قد يكون ظاهرا مثل النوم والأكل ، وقد يتمثل أيضا فى بعض الأنشطة غير الظاهرة ، مثل التفكير والتأمل .

وكذلك يمكن أن يوصف سلوك الإنسان بأنه سلوك فطرى ، عندما لا يحتاج إلى تعلم (مثل الصراخ والبكاء والرضاعة عند الطفل) ، كذلك يوصف بأنه سلوك مكتسب عندما يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة التى يوجد فيها (مثل القراءة والكتابة وقيادة السيارات) . ولكن يلاحظ أن السلوك الفطرى ذاته يتم تهذيبه وتطويره نتيجة احتكاك الفرد بالبيئة (مثل عملية التبرز عند الطفل والدوافع الجنسية لدى الإنسان المتمدين) .

وهناك أيضا السلوك اللفظى والسلوك الفعلى ، فالأول (السلوك اللفظى) هو ما يصدر عن الفرد من ألفاظ وكلمات فى المواقف التى يتعرض لها ، بينما السلوك الفعلى هو ما يصدر عن الفرد من تصرفات فيما يتعرض له من مواقف . وبطبيعة الحال نهتم فى دراسة السلوك الإنسانى بأنواع السلوك الفعلية أكثر من اهتمامنا بأنواع السلوك اللفظية بصفة عامة ، وان كان موضوع التعامل مع الجماهير يتطلب منا أيضا الاهتمام بأنواع السلوك اللفظية .

ودعنا نعطى مثلا يوضح الفرق بين الاثنين (السلوك اللفظى والفعلى) ، فقد تصل إليك معلومات أن أحد الأفراد ينتقدك بشدة من خلف ظهرك ، فترسل فى طلبه وتهاجمه بشدة نتيجة سلوكه المعيب الخاص بنقدك من خلف ظهرك ، وتقول له أنك كنت ستزداد احتراما له لو أنه حضر إليك ووجه النقد لك مباشرة ، ثم تكمل حديثك له وتقول أنك كنت دائما تعتبره أحسن من تتعامل معه ،وأنك كثيرا ما أخذت جانبه ودافعت عن وجهة نظره وحاولت أن تعطيه حقه ، رغم أن تعليمات رؤسائك مشددة فى هذا الجانب ، وتتسم بالديكتاتورية والعناد ، ولا تتفهم حاجات الناس ، ولولا وجودك فى الصورة لكان هو ضحية هؤلاء المتعجرفين الذين يجهلون حقك وظروفك ، والذين تنقصهم الأمانة والجرأة فى مواجهة الآخرين . وتستمر فى حديثك دون أن تشعر معلنا رأيك فى رؤسائك ومدى جهلهم ودكتاتوريتهم .

ستجد هنا – لو لاحظت – أنك تصرف بالضبط مثل سلوك المتعامل معك رغم غضبك منه ، فقد وجهت النقد لرؤسائك من خلف ظهروهم ، وكنت فى اللحظة والتو تنتقده لسلوكه نفس المسلك معك . فسلوكك مع المتعامل معك كان سلوكا لفظيا ، ولم يكن سلوكا فعليا . ولعل قول الخالق يكون مرشدا لنا فى الكثير من سلوكنا حين يقول :

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾

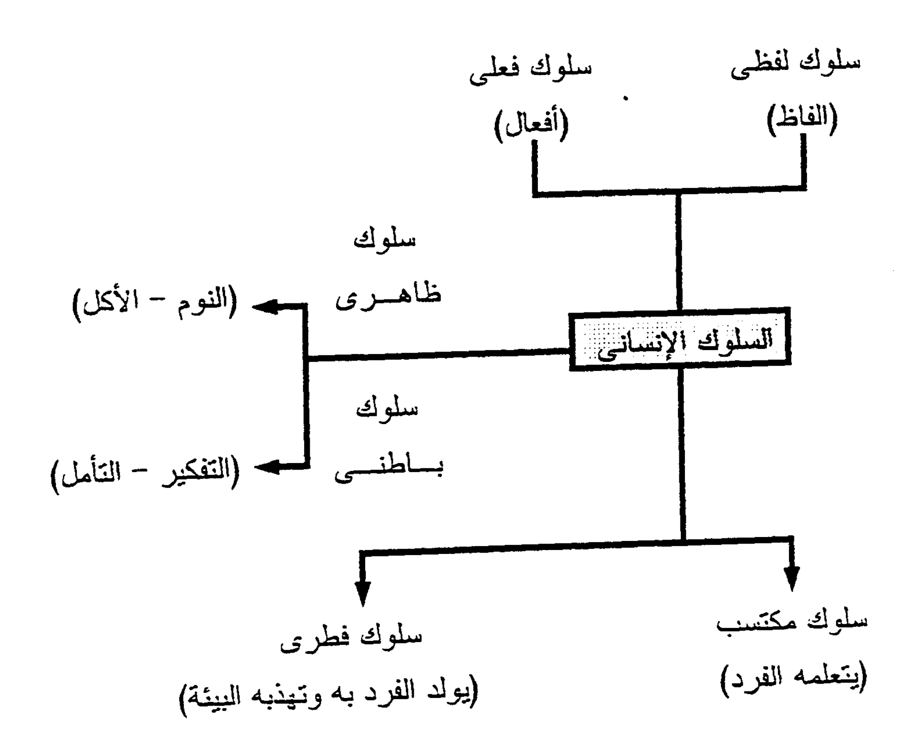
صدق الله العظيم

ويوضح شكل رقم (٢/١) نماذج من السلوك الإنسانى .

٢. **خصائص ومبادئ السلوك الإنسانى :**

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم السلوك البشرى ، هى :

* مبدأ السببية Causation
* مبدأ الدافع Motivaticn
* مبدأ الهدف Orientation



شكل رقم (٢/١) نماذج من السلوك الإنسانى

أ. مبدأ السببية :

هناك دائما سبب لنشأة السلوك ، فالسلوك الإنسانى لا ينشأ من العدم ، والسبب يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذاتية (فسيولوجية أو سيكولوجية) أو التغيير فى الظروف المحيطة بالفرد ، أى فى البيئة أو المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه ، ويترتب على أى تغيير فى هذه النواحى أن يشعر الفرد بشىء من عدم التوازن . الأمر الذى يدعوه لإتباع سلوك ما ليعيد له توازنه .

لذلك يمكن القول أن السلوك الإنسانى بصفة عامة هو نوع من التصرفات الناشئة عن سبب معين ، والسبب قد يكون داخليا أو خارجيا . ومن أمثلة الأسباب الداخلية أن كلا

منا يخلد إلى الراحة أو النوم ليضع ساعات بعد الجهد الذى يبذله طوال اليوم . أى سبب الشعور بالتعب والإجهاد هو أن لعضلات الجسم وللقدرات الذهنية طاقة محدودة ، ولابد أن تحصل بعدها على قسط من الراحة يعيد إليها اتزانها وقدرتها على تأدية وظائفها .

أما أمثلة الأسباب الخارجية ، فنرى اليوم أن هناك إقبالا على التعليم بصورة لم نكن نعهدها من قبل ، وسبب ذلك يرجع إلى التغيير الذى حدث فى الكثير من المفاهيم السائدة فى المجتمع ، حيث يحظى المتعلم بمكانة اجتماعية لم تكن متوافرة من قبل .

نخلص مما سبق أن السبب الداخلى يكمن فى التغيير الذى يحدث فى ظروف الإنسان الشخصية وتركيبه الفسيولوجى أو السيكولوجى (النفسى) ، بينما يكمن السبب الخارجى فى التغيير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية للفرد .

ب. مبدأ الدافع :

كما أن للسلوك سببا يؤدى إلى نشأته ، فان له دافعا يؤدى إلى تحديد اتجاه السلوك ، ودرجة الإصرار عليه . فالدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك والموجهة له ، فالدافع هو كل حالة داخلية (جسمانية أو نفسية) تثير السلوك فى ظروف معينة ، وتوصله حتى ينتهى إلى غاية معينة . من هذا التعريف يتضح لنا أن الدافع هو قوة محركة وموجهة للسلوك فى آن واحد .

ولتسهيل تحديد معنى الدافع ، ولإمكان التفرقة بينه وبين اصطلاح الحافز ، فانه يمكن النظر إلى الدافع بمفهوم الحاجة Need ، أى أن الدافع هو حاجة يسعى الإنسان لإشباعها ، ويشعر بأهميتها ويدرك إمكانية تحقيقها . أما الحافز فهو الوسيلة أو الشىء الذى يمكن به وعن طريقه إشباع هذه الحاجة .

ج. مبدأ الهدف :

إن السلوك يوجه لتحقيق غرض أو غاية معينة ، فلكل فرد يريد بسلوكه إما إشباع حاجة معينة أو تحقيق غرض يصبو إليه . ولذلك فالسلوك الإنسانى سلوك هادف ، وقد يتعرف الإنسان على هذا الهدف الذى يسعى إليه ويعطيه كل تفكيره ، كما قد يغيب عنه هذا الهدف فى أحيان أخرى أو لا يكون معروفا لديه .

٣. **مقومات السلوك الإنسانى** / العوامل المؤثرة

* لماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر ؟ ، بل لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر؟
* لماذا يظهر البعض منيا هادئ المزاج قليل الانفعال ، بينما نحكم على الآخرين بالعصبية وحدة الطبع ؟
* لماذا يكون بعضنا مهادنا مسالما فى سلوكه وتصرفاته ، بينما يميل البعض الآخر إلى العدوان والعنف ، بل والى الإجرام ؟
* لماذا يخضع البعض لتعاليم الدين والقواعد القانونية والعادات والتقاليد الاجتماعية ، بينما يجنح البعض إلى الثورة عليها وعدم الالتزام بها ؟
* لماذا يلتزم البعض منا بالسعى والعمل المشروع لتوفير لقمة العيش ، بينما يتجه البعض الآخر إلى السرقة وغيرها من الأساليب غير المشروعة ؟

لا شك أن كلا منا يتساءل بينه وبين نفسه ويبحث عن إجابة لمثل هذه التساؤلات . إننا نؤمن جميعا بوجود هذه الاختلافات ، فمن الشائع بين الناس عندما يتحدث فرد إلى آخر عن الاختلافات الموجودة بين شخصية وأخرى ، أن يرد على ذلك بأن أصابع اليد ليست مثل بعضها، وبالتالى فان المشكلة ليست فى وجود هذه الاختلافات ، ولكنها تكمن فى الأسباب التى تؤدى إلى وجودها .

وتحاول موضوعات العلوم السلوكية الإجابة عن الأسئلة السابقة من الواقع التحريرى باسم سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات ، والتى سنتناولها بالتفصيل فى فصل لاحق من هذه

المادة . ولكن يمكن القول بصفة عامة أن السلوك البشرى ما هو إلا محصلة التفاعل بين عاملى الوراثة والبيئة ، ويقصد بعامل الوراثة تلك العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه . ومن خلالهما عن أجداده الأوائل .

أما عن البيئة ، فيتحدد بتلك المجموعة من المؤثرات التى يتلقاها فى الوجود البشرى منذ بداية تكوينه فى رحم أمه حتى مماته ، والتى مصدرها الوسط الذى يعيش فيه ، سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق (أى الأسرة) ، أو بالمعنى العام (أى الجماعة) .

مما سبق نخلص إلى أن المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك الإنسانى هى :

* السن .
* الجنس .
* خصائص الشخصية .
* الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الإنسان .
* العوامل البيئية المحيطة بالفرد .

فبالنسبة للسن نجد أنه أحد المتغيرات الأساسية التى يتأثر بها سلوك الأفراد ، فإذا تصورنا شخصا فى سن الشباب والمراهقة ، فإننا نتوقع منه العديد من التصرفات التى لا يمكن أن يقدم عليها شخص آخر تجاوز مرحلة الشباب ، كما أن رد فعل الشاب المراهق فى موقف معين يختلف كثيرا عن رد فعل شخص كبير السن فى نفس الموقف . فقد يتسم سلوك الشاب بالانفعال والتهور ، بينما يتسم سلوك الشيخ بالاتزان والهدوء . أى أننا نجد نمطين مختلفين للسلوك ، بل ومتضادين كرد فعل لنفس الموقف . مثال ذلك إذا تصورنا مشاجرة فى الطريق ، فان تدخل أحد الشباب لفض النزاع قد يؤدى إلى زيادة التوتر نتيجة حماسه وانفعاله الزائد . وذلك بخلاف تصرف شخص كبير السن ، حيث يلجأ إلى محاولة التوفيق بين المتنازعين بأسلوب ودى هادئ .

ويعتبر الجنس أيضا أحد العوامل المؤثرة فى سلوك الأفراد ، وذلك بمعنى أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى كرد فعل لموقف معين ، فبينما يتميز تصرف الذكر بالجرأة

والإقدام بالنسبة لبعض المواقف ، فان تصرف الأنثى قد يتميز بالحذر والحيطة بالنسبة لنفس المواقف ، والأمثلة على ذلك عديدة .

وإذا رجعنا إلى المثال السابق الخاص بوجود مشاجرة فى الطريق ، فإننا يمكن التنبؤ بسهولة بسلوك الفتاة التى تسير فى طريق المشاجرة ، حيث تلجأ إلى اجتناب التدخل فيها ، ولا شك أن ذلك يرجع إلى اختلاف العوامل البيولوجية لكل من الذكر والأنثى . والى جانب الجنس بمعنى الذكورة والأنوثة ، فهناك الأصل والتكوين ، أى نفس الخصائص العضوية الخاصة بالفرد ، ونقصد بذلك اختلاف الخصائص العضوية بالنسبة لنفس الجنس. فإذا تصورنا شخصا مصابا بالعرج ، فإننا لا نتوقع تحمسه للاشتراك فى مسابقات العدو وألعاب القوى .

ثم هناك خصائص الشخصية ، أى ملامح الوحدة البشرية كحقيقة مستقلة بذاتها ، وتلعب خصائص الشخصية دورا هاما فى تأثيرها على سلوك الأفراد . فهناك السلبى والإيجابى ، والجبان والشجاع ، والهزلى والجاد ، والمسالم والمجادل . وباختلاف الخصائص الشخصية للأفراد ، نتوقع اختلاف فى ردود أفعالهم بالنسبة لنفس المواقف ، فلا يعقل أن الشخص الجبان غير الواثق من نفسه سوف يندفع فى نفس السلوك الذى يعكسه الشخص الآخر الشجاع .

أما الوسط ، بمعنى الإطار الذى يعيش فيه الإنسان (معنويا كان أم ماديا) فهو يعتبر من المتغيرات الأساسية التى لا يمكن أن نغفل تأثيرها على سلوك الأفراد . فإذا تصورنا حادثة معينة تعرضت لها إحدى الأسر ، فإننا نتوقع من الأب سلوكا معينا يتسم مع دوره ومسئوليته داخل الأسرة ، وذلك بخلاف سلوك أحد الأبناء . كما أن سلوك الشخص المتزوج قد يختلف عن سلوك الأعزب . وهكذا فان كلا منا يتقمص أدوار متعددة فى حياته اليومية ، منها دور الأب والزوج والابن ، والرئيس والمرؤوس ، وبذلك يتأثر سلوك كل منا بالواقعة التى يعاصرها وبالدور الذى يلعبه .

إن السلوك البشرى ما هو إلا محصلة للتفاعل بين مجموعة العوامل الوراثية البيئية، وعلى ذلك فإن العوامل البيئية تلعب دورا هاما فى تحديد سلوك الأفراد . فالشخص الذى ينشأ فى بيئة

حضرية يختلف سلوكه عن شخص آخر يعيش فى الريف أو البادية ، حيث تختلف العادات والتقاليد ومظاهر الحضارة فى كل بيئة منها ، بل أن بعض المظاهر المادية كتناول صنوف معينة من الطعام وارتداء ملابس مميزة وسرعة وبطء الأداء قد تنتج عن اختلاف البيئة المتعلق بالجو والتضاريس التى تختلف من مجتمع لآخر .

٤. أنواع السلوك الإنسانى :

هناك صور متعددة للسلوك الإنسانى ، نميز منها ما يلى :

أ. السلوك الفردى :

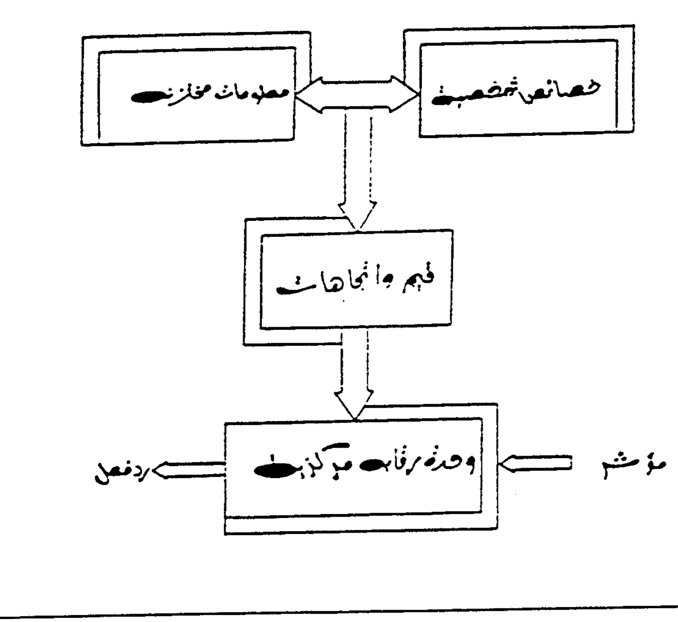
يعتبر السلوك الفردى أبسط صور السلوك ، حيث يتعلق بفرد معين ، فكل منه يتعرض لمواقف متعددة فى حياته اليومية ، نطلق على كل موقف منها لفظ "مؤثر" ، فإذ تصورنا شخصا يسير فى الطريق وسمع صوت سيارة (مؤثر) تأتى من خلفه ، فانه تلقائي يأخذ جانبا (استجابة) ليتجنب إصابة السيارة له .

ولكن السؤال هو " هل يستجيب جميع الأفراد بصورة واحدة بالنسبة لمؤثر معين ؟ "

لقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد ينتج أنواعا من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين ، وكما سبق أن أوضحنا فى الجزء الخاص بمقومات السلوك ، كيف أن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتتنوع بالنسبة لنفس المواقف ، وذلك باختلاف السن والجنس والخصائص الشخصية والوسط والعوامل البيئية . كل هذه العوامل بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤدى إلى اختلاف " إدراك " الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن أنواع السلوك المفضلة .

إن قراءة خبر فى الجريدة الصباحية عن سياسة القبول بالجامعات قد يحمل معانى وتفسيرات متعددة للعديد من الأشخاص نتيجة لاختلاف إدراك كل منهم وتفسيره لمعنى الخبر ، وبالتالى ينعكس أثر ذلك على سلوك كل منهم بين مؤيد ومعارض وغير مهتم .

ويوضح شكل رقم (٢/٢) صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .

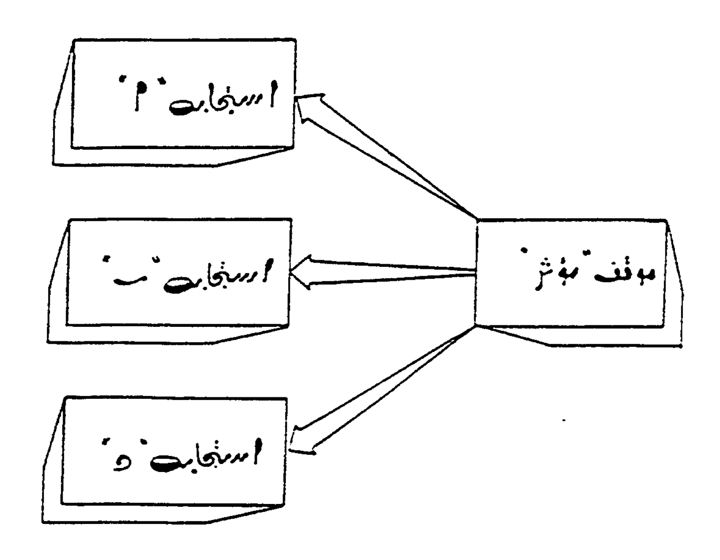


شكل رقم (٢/٢) التكوين الذاتي للفرد

ويتبين من الشكل السابق أن لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التي تعرض لها في الماضي . وهذه المعلومات حينما تتفاعل مع خصائص الشخصية ، فانه يتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تنتقل إلى وحدة الرقابة المركزية (وهي أحد أجزاء المخ) ، حيث يتم استقبال المؤثرات وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات رد الفعل المناسب ، من وجهة نظره ، بشأنها .

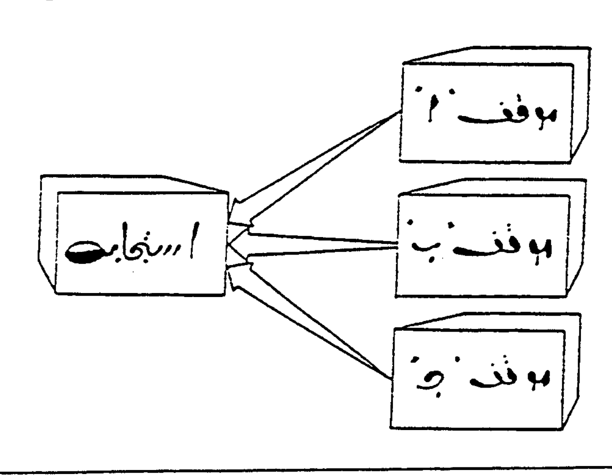
مما سبق يمكن أن نستنتج أن الموقف الواحد " المؤثر " قد يترتب عليه العديد من الاستجابات المختلفة ، نتيجة اختلاف " إدراك " الأفراد للمواقف .

ويوضح شكل رقم (٢/٣) هذه الحالة .



شكل رقم (٢/٣) اختلاف الاستجابات نتيجة للمؤثر نتيجة لاختلاف الإدراك

كما أنه يمكن أن يحدث العكس ، وذلك بمعنى أن تعدد المواقف المختلفة بينما تتماثل الاستجابات المترتبة عليها من أفراد مختلفين . وتظهر هذه الحالة فى شكل رقم (٢/٤) .



شكل رقم (٢/٤) الاستجابة الواحدة للمواقف المختلفة

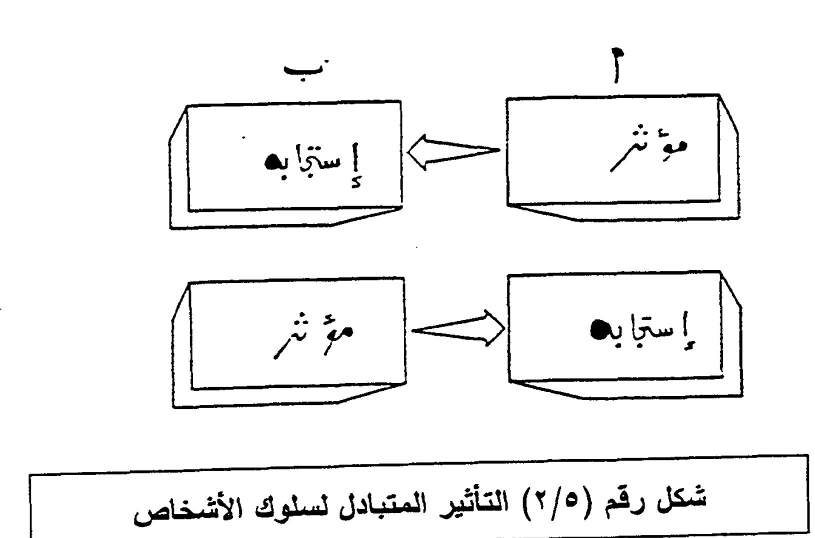
ب. **السلوك الاجتماعى :**

وهو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، وهو أيضا إحدى صور السلوك الشائعة فى الحياة الإنسانية ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد ، ويكتسب الإنسان هذا السلوك منذ مولده نتيجة علاقاته بأسرته التى ينشأ فيها أولا . ثم بالبيئة الاجتماعية خارج الأسرة ثانيا .

وارتباط فرد بشخص آخر يترتب عليه تأثير سلوك لكل منهما بالأخر ، ويظهر ذلك بدرجة واضحة عندما تزداد الرابطة وتقوى العلاقة بينهما .

فإذا أخذنا مثالا لذلك ، علاقة الأب والابن ، فان كلا منهما قد يلعب دوره المؤثر والمستجيب فى نفس الوقت بالنسبة للآخر .

مثال ذلك ، أن الأب يوصى ابنه ويوجهه نحو استذكار دروسه (مؤثر) ، فيستجيب الابن لرغبة والده ويجتهد فى استذكار دروسه (استجابة) ، ويستطيع أن يحقق مركزا متفوقا بين زملائه (مؤثر) ، فيكافئه والده بأن يشترى له دراجة (استجابة) . وهكذا يلعب كل منهما دوره المؤثر والمستجيب فى نفس الوقت . ويتضح ذلك من شكل رقم (٢/٥) التالى :



شكل رقم (٢/٥) التأثير المتبادل لسلوك الأشخاص

ولا تقتصر العلاقات الاجتماعية على علاقة فرد بآخر ، بل يقوم الفرد بالانضمام إلى مجموعات من الأفراد ، وهنا قد يثار التساؤل من منهما يقوم بدور المؤثر ومن يقوم بدور المستجيب بصفة أساسية ؟ . الواقع أن كلا من الفرد والجماعة قد يؤدى دور المؤثر أو دور المستجيب . ويتوقف ذلك على العديد من العوامل ، والتى من بينها الخصائص الشخصية للفرد وقوة مركزه ونفوذه داخل الجماعة ، وأيضا خصائص الأفراد المكونين للجماعة .

ولكن غالبا ما يحدث التأثير من الجماعة تجاه الفرد ، وبذلك يتأثر سلوك الفرد بما تمارسه عليه الجماعة من ضغوط ، وما يمكن أن نسميه بعملية (الضبط أو التطويع الاجتماعى) حتى يقوم الفرد بأنماط سلوكية تتفق مع قيم وعادات وتقاليد الجماعة وترضى قبولها . وفى حالة عدم قيام الفرد بتطويع سلوكه طبقا لما ترتضيه الجماعة ، فان الجماعة غالبا ما تلفظه ، وهذا يتوقف على مدى إمكان الفرد الاستغناء عن هذه الجماعة . فإذا كانت له مصلحة لا يستطيع أن يحققها بدون هذه الجماعة ، أى عن طريق الانضمام إلى جماعة أخرى ، فانه غالبا ما يبدل من سلوكه ويطوعه ، بحيث يسلك طبقا لمفاهيم ومبادئ الجماعة التى ينتمى إليها .

ج. **السلوك الجماعى :**

السلوك الجماعى هو سلوك (جماعة من الأفراد) يتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات للسلوك بطريقة تلقائية تخالف ما هو شائع ومقبول فى المجتمع . ولعل من النماذج الأساسية للسلوك الجماعى ذلك النموذج الذى يطلق عليه السلوك الجماهيرى ، وذلك أن الجماعة البشرية كالفرد ، تصيبها من آن لآخر حالات من التمزق العنيف ، فإذا بها تنتقل إلى حالة من الهياج والتوتر الذى يرتبط به ويصاحبه الكثير من أعمال العنف .

ويتميز السلوك الجماهيرى بما يلى :

(١) أنه سلوك مؤقت :

فهو يشتعل بسرعة وينتهى بسرعة ، فنلاحظ فى حياتنا اليومية العديد من التجمعات التى تظهر فجأة ويتزايد عددا بشكل كبير ، ويتصايح أفرادها ويتشاجرون، ثم فجأة ينفض هذا التجمع كما بدأ .

(٢) أنه يتسم عادة بالعنف :

حيث يظهر هذا العنف فى صور متعددة كالتخريب والضرب والاعتداء الجسدى الذى يبلغ حد القتل .

(٣) سهولة وسرعة التأثير المتبادل :

ويحدث ذلك بين أفراد الجمهور الذين يتجمعون ، حيث يقوم كل فرد بإثارة الآخرين ، كما أنه يستجيب لإثارتهم بسرعة .

(٤) انتقال المسئولية إلى الجماعة :

ويتحقق ذلك نتيجة لكبر حجم أعضاء هذه الجماعة وانعدام التمييز الفردى ، مما يزيل الشعور بالفردية ، ولذلك فان عضو الجمهور لا يشعر بمتابعة أحد لتصرفاته ، كما أنه هو أيضا لا يعطى اهتماما لتصرفات الآخرين، وقد يأتى من التصرفات ما لا يستطيع أن يفعله أو يقبل أن يفعله بمفرده ، وذلك ارتكانا إلى أن المسئولية لا تقع عليه كاملة ، وإنما يتحملها جمهور المجتمعين . مثال ذلك المظاهرات التى تقع أحيانا وينضم إليها الطالب والعامل والطبيب والمهندس ، فإذا هوجمت المظاهرة من قوات الشرطة ، فان كلا من أفراد الجمهور يقوم ببعض التصرفات كإلقاء الحجارة والاحتكاك بقوات الشرطة بصورة قد لا يقبلها إذا عاد إلى اتزانه . وكما يتضح من المثال السابق ، فان أيا من أعضاء الجمهور لم يكن يخشى أى مسئولية فردية تقع عليه نتيجة تصرفاته ، حيث أنه يسلك ضمن جماعة كبيرة من الأفراد .

(٥) **التقبل التلقائى :**

فعلى الرغم من أن أعضاء الجمهور قد لا يعرف بعضهم البعض معرفة شخصية ، إلا أنه يظهر من بين أعضائه بعضا من أفراده يقومون بدور القيادة ، فيصدرون تعليماتهم لأعضاء الجمهور الذين يستجيبون عادة بصورة تلقائية لهذه التعليمات .

٥. **بعض النصائح والإرشادات :**

أ. لا تتسرع فى حكمك على الآخرين ، فالسلوك الإنسانى سلوك معقد ومتشابك ويحتاج إلى دراسة وأساس علمى لكى تستطيع بالفعل لكى تستطيع بالفعل فهم مرؤوسيك ومعاملتهم .

ب. إن غالبية السلوك مكتسب بطبيعته ، وبالتالى فان دورك هائل فى إظهار الأنماط السلوكية المرغوبة من جانب مرؤوسيك .

ج. السلوك الفعلى هو ما يجب أن تركز عليه ، دعك من الكثير من الألفاظ التى يقوليا الناس ، فالحكم يكون على الأفعال لا الألفاظ .

د. السلوك البشرى بكافة أنواعه تحكمه مبادئ ثلاثة ، هى :

(١) مبدأ السببية .

(٢) مبدأ الدافع .

(٣) مبدأ الهدف .

ويتمثل دورك فى فهم الأسباب وراء سلوك العاملين معك لتتفهم دوافعهم وتثيرها تجاه الهدف الذى يسعون وراءه بشكل يحقق أهداف المنظمة .

ه. هناك فرق بين الدافع والحافز ، فالدافع قوة داخلية تثير السلوك وتحركه فى آن واحد. أما الحافز فهو الوسيلة أو الشىء الذى يمكن به وعن طريقه إشباع حاجات الأفراد .

دورك يتمثل فى استخدام الحوافز الملائمة لإثارة الدوافـــع المرغــوب فيـــها لـــدى العاملين لتوجيه سلوكهم فى اتجاه مرغوب فيه .

و. إرجاع الأثر Feed Back أسلوب نستخدمه فى تغيير أنماط من السلوك غـــير مرغــوب فيها، بشرط أن يكون :

(١) وصفيا .
(٢) محددا .
(٣) يأخذ فى الاعتبار حاجات كل من المرسل والمستقبل .
(٤) يركز على السلوك الممكن تغييره .
(٥) مطلوبا .
(٦) يعطى فى الوقت المناسب .
(٧) يراجع مع مستقبله .
(٨) يراجع مع أطراف أخرى .

ز. للنفس البشرية مناطق أربعة ، هى :

(١) المنطقة الواضحة (المعروفة للفرد وللآخرين) .
(٢) المنطقة العمياء (المعروفة للآخرين فقط عن الفرد) .
(٣) المنطقة الخفية (المعروفة للفرد فقط) .
(٤) المنطقة المظلمة (الغير معروفة سواء للفرد أو للآخرين) .

دورك يتمثل فى تشجيع مرؤوسيك على الإقلال من المنطقة الخفية لديهم ، وعلـــى تقبل إرجاع الأثر من الآخرين عن المنطقة العمياء . ولكى تنجح فى ذلك عليـــك أن تبـــدأ بنفسك معهم .

ح. التدريب السلوكى عن طريق مختبرات العلوم السلوكية أصبح يمثل عنصرا فعالا فى تقوية الروابط بين جماعات العمل ، خاصة بعد أن قام خبراؤنا العرب بتكييفـــه ليلائـــم بيئتنـــا العربية.

رابعا : مفهوم وأبعاد الشخصية

تتميز المؤسسات الجماهيرية ، وخصوصا مؤسسات الخدمات بكثرة تعاملها مع أنماط مختلفة من البشر المترددين عليها ، ممن يختلفون اختلافات بينة فى طبائعهم وشخصياتـــهم واتجاهاتـــهم وقيمــهم وإدراكهم وتفسيرهم للمواقف التى يتعرضون لها . ولذلك نجد أن تصرفاتهم وردود أفعالهم تأتى مختلفة طبقا لهذه الأنماط ، مما يجعل الموظفين الذين يقومون على مثل هذه المؤسسات يتعرضون بدورهم إلى ردود فعل من هؤلاء المتعاملين ، تحتاج منهم إلى الكثير من الخبرة والتروى والحنكة ، ولولا هذا لمــا استطاع هؤلاء الموظفون أن يؤدوا دورهم ويحققوا أهداف وظائفهم التى من أجلها عينتهم المؤسسة .

ولقد وضع لنا الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه الأساس الطيب فى كيفية التعــــامل مــع الجماهير وكسب رضاهم وثقتهم ، عندما قال ﷺ " أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم " صــدق رسول الله ﷺ .

كما أن الله سبحانه وتعالى قال فى كتابه الكريم مخاطبا نبيه الأمين بعبارة هى فى واقــع الأمــر تنبيه لسائر المسلمين عندما قال : ﴿ ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ﴾ **صدق الله العظيم**

فان هذه الآية الكريمة هى تنبيه لسائر المسلمين ، خصوصا من يكون منهم فى موقع المسئولية أو فى موقع الأمر والنهى ، بأن يتفهموا طبيعة البشر الذين يتعاملون معهم ، ومن ثم يستطيعوا أن يفــهموا عقلياتهم وأسلوب تفكيرهم . وبذلك يخاطبوهم بالقدر الذى يستطيعون أن يفهموه ، فينجح الاتصال ويقتنع المتعامل مع الموظف ، وتعم المودة بينهم ، ويشعر جمــهور المتعــاملين بالرضـــاء عــن الموظفيــن والمؤسسة بوجه عام .

ويعد تفهم الموظف لأنماط شخصية المتعاملين معه أولى وأهم مراحل التعرف على طبيعة البشر ودوافعهم وردود أفعالهم فى المواقف المختلفة .

ومن الجدير بالذكر فى هذه المواقف أن يتذكر الموظف جيدا أن الشخص المتعامل أو المتردد على المؤسسة التى يعمل بها الموظف إنما جاء إلى هذا المؤسسة لأنه صاحب حاجة ، وأنه يتوقع أن تلبى حاجته بالصورة التى يتوقعها هو نفسه دون ما مراعاة لظروف وملابسات المؤسسة ذاتها ، والقيود التى تحيط بها . أى أن المتردد يهمه مصلحته فى المقام الأول ولا يرى شيئا غيرها ، لهذا يصدق المثل القائل :

إن صاحب الشيء أرعن

وذلك من أن حاجة صاحب الشيء وإلحاحه المستمرة على تلبية هذه الحاجة دون ما مراعاة لظروف الآخرين تدفعه إلى الرعونة فى تصرفاته ، فيظهر فى معظم الأحيان بصورة غير منطقية أو غير معقولة . فإذا كان رد فعل الموظف بالمؤسسة من نفس النوع (أى رد فعل حدى عنيف) ، فإن الأمور لن تستقيم وستظهر الكثير من المشاكل ، وتكون النتيجة عدم رضاء الجماهير عن المؤسسة ، وذلك بالرغم من أنهم ، أى الجماهير ، هم السبب الرئيسى فى حدوث هذه المواقف .

وعملا بالحديث الشريف الذى يأمرنا نحن المسلمين بأن نخاطب الناس على قدر عقولهم ، ومراعاة لواجبات وظائفنا فى مؤسساتنا التى تقوم أساسا لتحقيق هدف تقديم الخدمات للجماهير ، لا بد لنا من أن نتسم برحابة الصدر واتساع الأفق والفهم العميق لطبيعة الجماهير وأنماط شخصياتهم ، حتى نستطيع أن نتعامل معهم بنجاح .

١. **تعريف الشخصية :**

الشخصية من الموضوعات التى تناولتها الكثير من العلوم الاجتماعية ، كل من وجهة نظرها . فقد تناولها بالدراسة والبحث فى المقام الأول علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعى ، وعلم النفس التربوى ، وعلم النفس الإكلينيكى ، وعلم النفس المرضى ، ثم بعد ذلك علم الاجتماع، وعلم الأنثربولوجيا الاجتماعية والثقافية .

ونعتقد أن العلاقات الإنسانية قد تستفيد من بحوث ودراسات ونظريات هذه العلوم الإنسانية مجتمعة ، لأن العلاقات الإنسانية عبارة عن جانب تطبيقى للعلـوم الإنسـانية ، وخاصـة لعلـ الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعى .

لذلك رأينا أن نسوق تعريفات لها من وجهة نظر علم الاجتماع ، ومن وجهة نظـر علـ النفس الاجتماعى .

فمن وجهة نظر علم الاجتماع ، فقد حظيت الشخصية باهتمامات كثير من علماء الاجتماء والأنثربولوجيا ، ولهم فى ذلك العديد من الآراء على النحو التالى :

أ. يعرف البعض الشخصية استنادا على ما تتسم به تلك الشخصيـة مـن سـمات وعـادات وسلوك، حيث يرون الشخصية باعتبارها تنظيما يقوم على اتجاهات وعـادات الشخـص وسماته ، وينهض على العديد من العوامل الاجتماعية والثقافية والبيولوجية.

ب. ويرى البعض أن الشخصية تتكون نتيجة للعديد من المؤثرات الاجتماعية التى تتفاعل مـ الكيان العضوى للشخص ، لذلك فالشخصية " هى مجموعة قيم الشخـص وسـماته غـير العضوية " .

ج. وقد تعنى الشخصية ذلك التكامل الاجتماعى والنفسى للسلوك عند الإنسان ، وتعـبر هـذ الشخصية عن نفسها من خلال العادات والشعـور والاتجاهـات والآراء ، كمـا تتضـ الشخصية من خلال التفاعل مع الشخصيات الأخرى .

د. ومن العلماء من يرى أن مصطلح الشخصية إنما يعنى العادات والاتجاهات وغير ذلك مر السمات الاجتماعية التى يتميز بها سلوك فرد ما . ومن هنا فان اصطلاح الشخصية يـدل فى رأيهم على تلك الأنساق السلوكية التى تكتسب من خلال مختلف عمليات التعلم والتفاعل الاجتماعى .

ه. ويؤكد الاتجاه المعاصر في علم الاجتماع أن الشخصية هى حقيقة اجتماعية ثقافية ، تكون مع الثقافة والمجتمع كلا واحدا ، هو العلم الثقافى الاجتماعى .

والخلاصة أن الشخصية هى :

نتاج للتفاعل الاجتماعى والثقافى بين الفرد ومجتمعه

و. هذه هى وجهات نظر علم الاجتماع وتعريفها للشخصية . أما من وجهة نظر علم النفس وعلم النفس الاجتماعى والتعليمى ، فقد تتبع العلماء عدة تعريفات للشخصية ، ثم انتهوا إلى أنها :

ذلك العنصر الاجتماعى الذى يظهر فى تكييف الفرد لنفسه فى المجتمع ، وتعامله مع البيئة ومبلغ اندماجه فيها

ومن أمثلة هذه التعاريف ما قاله " كمف Kempf " ، وهو أن :

الشخصية هى مجموعة العادات التى تمثل خصائص الفرد فى تعامله مع المجتمع

وأخيرا نجد فكرة التميز أو الانفرادية تتخذ مكانا بارزا فى التعاريف ، كما فى تعريف " شن Schoen " ، حيث يقول :

الشخصية هى التكوين المنتظم أو الوحدة العامة الناتجة عن العادات والاستعدادات والعواطف التى تميز فردا عن المجموع وتجعل منه وحدة مختلفة عن باقى وحدات المجموعة التى ينتمى إليها

وقبل أن نتكلم عن التعاريف الحديثة للشخصية ، يحسن أن نعطى تعريفا قديما يتمثل فى تعريفى " ألبورت Allport " و" ماى May " ، حيث يؤكدان أن فكرة تعامل الفرد مع المجتمع وقيمته من حيث تأثيره فى المجتمع وتأثر المجتمع به ، وينظران إلى الشخص كعامل فعال فى المجتمع ، وتقاس شخصيته بمبلغ اشتراكه فى نواحى النشاط المختلفة التى تؤدى إلى إحداث التغير والتطور فى هذا المجتمع .

أما التعاريف الحديثة التى يؤخذ بها الآن فتقوم على الاستفادة من جميع التعاريف السابقة ، بحيث نجدها وافية شاملة ، ومن أمثلة ذلك تعريف " أولبرت " القائل :

الشخصية هى التنظيم الديناميكى فى نفس الفرد لتلك الاستعدادات الجسمية النفسية التى تحدد طريقته الخاصة للتكيف مع البيئة

وهذا لا يختلف كثيرا عن تعريف " بيرت " القائل بأن :

الشخصية هى ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبيا التى تعتبر مميزا خاصا للفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية

ومن كل ما سبق من تعريفات ، يمكن أن ندرك ما يأتى :

(١) أن الشخصية وحدة ويجب دراستها كتنظيم كلى عام .

(٢) أنه إذا جاز لنا تحليل عواملها فإنما يكون ذلك بقصد التصنيف والدراسة فقط، على أن نضع فى أذهاننا دائما فكرة اندماج العناصر وتفاعلها المستمر مع بعضها .

٢. **مكونات الشخصية :**

إذا فحصنا القوائم الكثيرة التى يضعها العلماء المختلفون لمكونات الشخصية ، فإننا نجدها ، وان اختلفت فى ظاهرها من حيث العدد والاسترسال فى التفاصيل ، غالبا ما تتفق على الأبعاد الرئيسية التى ينبغى ألا نغفل فى أى تقسيم أو تصنيف ، وهى :

أ. النواحى الجسمية .

ب. النواحى العقلية المعرفية .

ج. النواحى المزاجية .

د. النواحى الخلقية .

ه. النواحى البيئية .

ويختلف الباحثون فى الشخصية فى نظرتهم للأهمية النسبية لهذه النواحى ، فنجد علماء النفس التربوى مثلا يولون اهتماما خاصا للنواحى العقلية المعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية . بينما علماء النفس الطبى يولون للنواحى الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتماما أكبر فى نظرته

السوداء ، وصاحبه متشائم مكتئب ، بطئ التفكير والتأمل وثابت الاستجابة . أما المزاج البلغمى ، فصاحبه بليد خامل ، بطئ الاستجابة وصعب الاستثارة .

وقد تطورت هذه النظرية واتخذت عدة أشكال حتى انمحت فى العصر الحديث فكرة أن الأمزجة الأربعة عبارة عن مخلوقات كيميائية تؤثر فى شخصية الفرد ، ولكن ليحل محلها فكرة الهرمونات (إفرازات الغدد الصماء) ، إذ أن الفكرة السائدة الآن هى أن للغدد الصماء تأثير مباشر ، ليس فقط فى التكوين العضوى للجسم ، بل أيضا فى الصفات المزاجية للفرد . مثال ذلك حينما تتوقف الغدة الدرقية عن العمل يصبح الفرد ثقيلا بطيئا ، ويجف شعر رأسه وجلده . أما إذا زاد إفرازها كثيرا ، فان الفرد يصبح سهل الاستثارة والتهيج . كما تبرح عيونه أكثر من الوضع الطبيعى . وإفراز الغدة التيموسية يعمل على إطالة فترة الطفولة وتأخير النضج .

ب. نظرية الأنماط الثنائية :

ومثال آخر لمحاولات تصنيف الشخصية هى نظرية الأنماط الثنائية ، مثل تصنيف " يونج " Yung الذى يرى أن الناس يمكن تصنيفهم من حيث اتجاههم النفسى العام ، أى من حيث أسلوبهم العام فى الحياة إلى منطو ومنبسط .

٤. سمات الشخصية :

المقصود بلفظ " سمة " أى خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد لآخر ، مثال ذلك نقول أن فلانا مسيطر وآخر مستكين ، أو هذا جبان وذك شجاع أو جرىء ، كما تتباين شدة الحساسية الانفعالية من شخص لآخر ، وقد تكون السمة استعدادا فطريا كالسمات المزاجية مثل شدة الانفعال أو ضعفه أو سرعته أو بطئه ، والاتزان الانفعالى أو تقلبه ... الخ . وقد تكون السمة مكتسبة كالسمات الاجتماعية ، مثل الأمانة أو الخداع ، والصدق أو الكذب ، والشفقة أو القسوة ، وكذلك الميول والاتجاهات والعواطف . فالسمة إذن هى أية صفة فطرية أو مكتسبة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر . والسمات الشخصية لدى الفرد ثابتة ، رغم أنها

السوداء ، وصاحبه متشائم مكتئب ، بطئ التفكير والتأمل وثابت الاستجابة . أمـــا المـــز
البلغمى ، فصاحبه بليد خامل ، بطئ الاستجابة وصعب الاستثارة .

وقد تطورت هذه النظرية واتخذت عدة أشكال حتى انمحت فى العصر الحديث فك
أن الأمزجة الأربعة عبارة عن مخلوقات كيميائية تؤثر فى شخصية الفرد ، ولكـــن ليحـ
محلها فكرة الهرمونات (إفرازات الغدد الصماء) ، إذ أن الفكرة السائدة الآن هى أن للغـ
الصماء تأثير مباشر ، ليس فقط فى التكوين العضوى للجسم ، بل أيضـــا فـــى الصفـ
المزاجية للفرد . مثال ذلك حينما تتوقف الغدة الدرقية عن العمل يصبح الفرد ثقيلا بطيـ
ويجف شعر رأسه وجلده . أما إذا زاد إفرازها كثيرا ، فان الفرد يصبح ســـهل الاســـتـ
والتهيج . كما تبرح عيونه أكثر من الوضع الطبيعى . وإفراز الغدة التيموسية يعمل علـ
إطالة فترة الطفولة وتأخير النضج .

ب. **نظرية الأنماط الثنائية :**

ومثال آخر لمحاولات تصنيف الشخصية هى نظرية الأنماط الثنائية ، مثل تصنيف
يونج " Yung الذى يرى أن الناس يمكن تصنيفهم من حيث اتجاههم النفسى العام ، أى
حيث أسلوبهم العام فى الحياة إلى منطو ومنبسط .

٤. **سمات الشخصية :**

المقصود بلفظ " سمة " أى خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد لآخر ، مثال ذلـ
نقول أن فلانا مسيطر وآخر مستكين ، أو هذا جبان وذك شجاع أو جرىء ، كما تتبـــاين شـ
الحساسية الانفعالية من شخص لآخر ، وقد تكون السمة استعدادا فطريا كالسمات المزاجية مثـ
شدة الانفعال أو ضعفه أو سرعته أو بطئه ، والاتزان الانفعالى أو تقلبه ... الـــخ . وقـــد تكـ
السمة مكتسبة كالسمات الاجتماعية ، مثل الأمانة أو الخداع ، والصدق أو الكذب ، والشفقـــ
القسوة ، وكذلك الميول والاتجاهات والعواطف . فالسمة إذن هى أية صفة فطريـــة أو مكتسـ
يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر . والسمات الشخصية لدى الفرد ثابتة ، رغـــم أنـ

تتباين من فرد لآخر ، وهذه الفروق توجد فى مستويات مختلفة ، ويمثل الطرفـــان أو القطبــاز المتطرفان لها ما يلى :

أ. المظاهر الموضوعية للسلوك :

فهناك الخصائص الجسمية ، والسمات الموضوعية ، أى التى يمكـــن أن يلاحظـــه ويبحثها آخرون غير الفرد ذاته ، ويتحققون منها ويحكمون عليها . من هذه السمات الطول والوزن وسرعة المشى ، بمعنى أن اثنين من الملاحظين يحصلون عمليـــا علـــى نفـس المقاييس .

ب. أحداث سيكولوجية ذاتية :

وهى أحداث داخلية لا تلاحظ مباشرة من خارج الفرد . وقـــد درج النـــاس علـــى تسميتها ظواهر نفسية ، كالمشاعر والرغبات والمخاوف والآراء والدوافع الكامنة . وفـــى هذا الطرف توجد آليات السلوك أو العقد التى لا يمكن رؤيتها بالمرة بطريقـــة مبـــاشرة . وإنما يستدل عليها المحلل النفسى من آثارها ، وهى تكون عقدة عميقة أو بطانة سفلية لبناء الشخصية .

وتقع سمات الشخصية بين هذين الطرفين أو القطبين من الخصائص الخارجية والداخلية إنها صفات أكثر عمومية للسلوك الاجتماعى والانفعالى ، إنها المظاهر العامة التى نســـتخلصه نتيجة ملاحظة الفروق الفردية بين الناس .

ويميز " كاتل " R.Cattell بين خصائص السلوك الظاهرى السطحى ، والتـــى أطلـــق عليها صفات وصفية (أو سمات سطحية Surface Traits) ، وما يقع تحتها من خصائص عميقة لا يمكن ملاحظتها ، كالدوافع الكامنة ، والتى أطلق عليها (سمات أساسية Source Traits) أو (سمات أولية Primary Traits) ، وهذه السمات الأساسية هى المصادر الأولية التى تتفرع عنها السمات السطحية .

٥. **قياس عوامل الشخصية :**

اختبارات الشخصية كثيرة ومتنوعة ، منها ما يهدف إلى تقييم إجمالى للشخصية ، ومنها ما يهدف إلى قياس سمات أو عوامل شخصية معينة . من الأولى طريقة المقابلة Interview ، وهى طريقة تحتاج إلى سيكولوجى مدرب تدريبا كافيا تجنبا للذاتية فى الأحكام ، ومراعاة للموضوعية التى تكفل الحصول على البيانات الهامة بدقة . ومنها أيضا الاختبارات الاسقاطية ، مثل اختبار بقع الحبر لرورشاخ ، واختبار تفهم الموضوع المعروف باسم The Matic Apperception Test (T.A.T.) ، واختبار علاقات الأشياء The Object Relations Technique (O.R.T.) .

ولكى تثمر نتائج هذه الاختبارات يتحتم إجراؤها بواسطة سيكولوجى معد لذلك إعدادا كاملا، ويكون على دراية واسعة وبصيرة بأعماق النفس البشرية والديناميكية السيكولوجية لسلوك الإنسان .

أما القسم الثانى من الاختبارات ، فيختلف من حيث السمات الأساسية أو عوامل الشخصية التى يهدف إلى قياسها ، وهى اختبارات مقننة أو أكثر موضوعية وأسهل فى التطبيق الفردى والجماعى ، إلا أن تفسير نتائجها تحتاج أيضا إلى استفتاءات أو استبيانات تتباين من حيث الزمن الذى تستغرقه فى الأداء وفى التصحيح ، ويتوقف هذا على الغرض الذى صمم من أجله المقياس والظروف التى سيطبق فيها . ومن أمثلتها :

* استفتاء الشخصية للمدارس الثانوية HPSQ .
* استفتاء الشخصية للراشدين .

وكلاهما من وضع كاتل . ويقيس هذا الاختبار أبعادا مختلفة للشخصية ، كل منها ذات قطبين موجب وسالب ، مثل (سيكولوثيميار شيزوثيميا) أى (المشاركة الاجتماعية – التحفظ والعزلة) . وهذا يمثل البعد الأول ، أى العامل الأول للشخصية الذى يقيسه الاختبار. والبعد الثانى هو (ذكاء مرتفع – ذكاء منخفض) . والبعد الثالث هو (الاتزان الانفعالى – التقلب الانفعالى) ... وهكذا . وترصد النتائج فى هيئة رسم بيانى يطلق عليه مبيان نفسى (أو بروفيل

الشخصية (Psychograph) . ومن الاختبارات التى تستخدم فى المجـــال الإكلينيكـــى مقـــاييس منيسوتا للشخصية متعددة الأوجــــه Minnesota Multiphasic Personality Inventory (M.M.P.I.) ، وهى أساسا أداة إكلينيكية لقياس درجة ونوع الانحراف فى النواحى التالية :

* توهم المرض .
* الاكتئاب .
* الهيستريا .
* السلوك السيكوباتى .
* البارانويا .
* السيكاثينيا .
* الشيزوفرانيا .
* الهوس الخفيف .

ومجموعة أخرى من الميول والسمات مثل الذكورة والأنوثة والانطواء . ويستخدم المقياس كاختبار فردى أو جماعى . وتسجل النتائج فى مبيان نفسى خاص .

ومن هدف المقياس أيضا يوجد مقياس الصحة العقلية EWI ، وهو أحدث أدوات القيـــاس السيكولوجى فى التشخيص الإكلينيكى واضطرابات الشخصية ، وهو يصـــور العـــالم الداخلـــى للمريض العقلى . وقد وضعه دكتور / عبد المنعم المليجى ، ودكتـــور همفـــرى أزمونـــد عـــام ١٩٦٩. ويقيس الاختبار كثيرا من اضطرابات الشخصية ، منها ما يلى :

أ. الخبرات الحسية المرضية واضطرابات الادراك الحسى للأشياء .
ب. ادراك الوقت وأنماط التوافق له ، واتجاهات الفرد نحو الكبير فى السن .
ج. ادراك الجسم والتغير فى الصورة التى يكونها الفرد عن جسمه وتقديره له .
د. ادراك الفرد لنفسه وتقديره لذاته .
ه. ادراك الفرد للآخرين واتجاهاته نحو البيئة الاجتماعية .
و. اضطرابات التفكير .

ز. اليأس والنزعات الهدامة نحو الذات .
ح. تنظيم الدوافع وقياس النزعات الشاذة واللا اجتماعية .
ط. أثر المخدرات والمتلف على الشخصية .
ي. دوافع العنف والانتحار .

ويصلح المقياس للمراهقين والبالغين من الجنسين ، ويمكن تمثيل النتائج بيانيا فى مقياس نفسى خاص به .

٦. **اختبار الثقة بالنفس :**

تمثل الثقة بالنفس واحدة من مقومات المدير الفعال ، اذ تكون تصرفات المدير فى المواقف المختلفة بمثابة صورة معبرة عن مدى ثقته بنفسه وقدرته على مواجهة الصعاب والمشاكل اليومية التى يقابلها ، سواء من مرؤوسيه أو من نظام المنشأة التى يشارك فى ادارتها .

وتعتبر معرفة الانسان لنفسه عنصرا أساسيا لقدرته على معرفة الآخرين وتقييم سلوكهم وردود أفعالهم . ولقد رأينا أن معرفة المدير لمدى ثقته بنفسه واعتزازه بآرائه وقدرته على اتخاذ القرارا ومدى امكانياته فى تقييم مرؤوسيه وتحديد سلوكهم دون ما حرج أو مهادنة تمثل ضرورة للتنمية الذاتية للمدير ليستطيع القيام بواجباته .

من هذا المنطلق يأتى هذا الإختبار الذى يعتبر أهم اختبارات الشخصية ، حيث يستطيع المدير أو المشرف أن يحدد مدى ثقته بنفسه . وقد زودنا هذا الاختبار ببعض النصائح التى يجب أن يتبعها المدير أو المشرف لزيادة ثقته بنفسه اذا رأى أن نتيجة قياسه لمدى الثقة بالنفس غير مرضى .

اختبار الثقة بالنفس

نرجو أن تقرأ العبارات والجمل الأتية (٣٢ عبارة) بعناية فائقة ، ثم حدد على المقياس الموضح عن مدى اعتقادك وتفكيرك عن كل مشكلة .

ويجب عليك أن تجرى هذا الاختبار بنفسك فقط دون مساعدة الآخرين ، حتى تأتى النتائج معبر عن الحقيقة ، وتتوخى جانب الأمانة مع نفسك لأنك بالطبع لا تريد أن تخدع نفسك !! أليس كذلك ؟

ونود أن تتبع نهج المثال التالى فى الاجابة على عناصر ذلك الاختبار :

أنا إنسان لا أتمتع بكفاءة عالية :

أعتقد ذلك عن نفسى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

اذن أنت تعتقد أنك أحيانا لا تتمتع بكفاءة عالية .

تحذير :

نرجو أن تكون اجابتك على عناصر هذا الاختبار نابعة من جوانب الصدق والأمانة مع نفسك حتى تأتى النتائج صحيحة .

عناصر الاختبار

١. إننى أرغب من زملائى أن يعطونى تشجيعا أكثر :

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٢. أشعر أن وظيفتى مطلوبة كثيرا :

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٣. إننى قلق بالنسبة للمستقبل :

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٤. كثيرا من الناس لا يحبوننى جدا :

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٥. إننى أشعر أن طاقتى دون الآخرين :

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٦. أشعر بالعجب إذا ما كانت أفكارى تسير بصورة طبيعية :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٧. إننى أخشى أن أكون مخادع لنفسى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٨. أرى أناس آخرين يبدون أفضل منى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٩. إننى أتخوف دائما من الحديث أمام الغرباء :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٠. كثير من الأعمال والمهام التى أعالجها تبدو خاطئة :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١١. عندي رغبة لطريقة أفضل في التحدث مع الآخرين :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٢. أعتقد أنني أمتلك كثيرا من الثقة بالنفس :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٣. إنني أندهش من أنني حصلت على الكثير من إعجاب الآخرين :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٤. إنني متواضع أكثر من اللازم:

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٥. أنا إنسان تافه :

أعتقد ذلك عن الآتي	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٦. **معظم الناس لا يكونون رأيا صحيحا عنى شخصيا :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٧. **إننى أفتقد ذلك الإنسان الذى أريد أن أناقش معه خصوصياتى :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٨. **الآخرون ينتظرون منى الكثير :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

١٩. **لا يهتم الآخرون كثيرا بما أنجزه من أعمال :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٠. **إننى أرتبك بسهولة :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢١. إننى أشعر أن معظم الناس لا يفهموننى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٢. أنا لا أشعر باطمئنان بكل ما يحيط بى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٣. غالبا ما أشعر بالانزعاج دون أهمية تستدعى ذلك :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٤. أشعر بعدم الارتياح إذا ما دخلت حجرة ووجدت فيها عديد من الناس :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٥. أشعر دائما بأن الآخرين يتكلمون عنى كثيرا من وراء ظهرى :

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٢٦. **لا أشعر تماما بالاسترخاء :**

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٢٧. **أعتقد أن الآخرين يمارسون أعمالهم بطريقة أسهل من طريقتى :**

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٢٨. **إننى أتخوف من أشياء غير طيبة سوف تحدث لى :**

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٢٩. **أفكر كثيرا فى طريقة تحدث الآخرين لى :**

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٣٠. **أعتقد أننى من الممكن أن أكون أفضل اندماجا مع الآخرين :**

أعتقد ذلك	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
عن الآتى	صفر	١	٢	٣	٤

٣١. **أتكلم دائما فقط حينما أكون متأكدا أنني على حق :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

٣٢. **أفكر دائما في الرأي الذي يكونه المجتمع عني :**

أعتقد ذلك عن الآتى	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	كثيرا جدا
	صفر	١	٢	٣	٤

تقييم الاختبار

لكى تحصد الأهداف التى جمعتها من هذا الاختبار ، يجب عليك جمع كل النقاط التى دونت أماميا الإجابة على كل عبارة .

ويمكنك الآن من خلال الجدول التالى أن تتعرف على مستوى ثقتك بنفسك ، وذلك طبقا لسنوات عمرك :

سنوات العمر	١٤ - ١٦ عاما	١٧ - ٢١ عاما	٢٢ - ٣٠ عاما	أكثر من ٣٠ عاما	مستوى الثقة بالنفس
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	صفر - ٨	صفر - ٢٠	صفر - ١٢	صفر - ١٥	ممتاز
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٩ - ١٧	٢١ - ٣٦	١٣ - ٢٥	١٦ - ٢٩	جيد جدا
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	١٨ - ٣٣	٣٧ - ٤٤	٢٦ - ٤٠	٣٠ - ٤٦	جيد
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٣٤ - ٥٤	٤٥ - ٦٩	٤١ - ٥٩	٤٧ - ٦٦	متوسط
مجموع ما حصلت عليه من نقاط	٥٥ - ١٢٨	٧٠ - ١٢٨	٦٠ - ١٢٨	٦٧ - ١٢٨	ضعيف

والأن إليك تحليلا لنتائج الاختبار :

١. **المستوى الممتاز من الثقة بالنفس : Very Storing**

بمعنى أن الثقة بالنفس ليست مشكلة بالنسبة لك ، وأنك كثيرا ما تقلق بسبب الانطباع الممتاز الذى تتركه فى نفوس الآخرين ، وإنك لا تعانى من أدنى شك أو شعور من النقص أو المنزلة الضعيفة بين الآخرين .

٢. **المستوى الجيد جدا من الثقة بالنفس : Strong**

إذا ما قارنت الآخرين من هم فى عمرك ، سوف تجد أنك أفضل منهم ثقة بنفسك ، وأنك أيضا تقلق من ذلك الانطباع الجيد الذى تتركه فى نفوس من حولك ، وأنك نادرا ما تشعر بالنقص أو المنزلة الضعيفة بين الناس .

٣. **المستوى الجيد من الثقة بالنفس : Average to Strong**

إن مستوى ثقتك بنفسك هو مستوى المعدل العادى ، وتكون أميل (لديك استعدادا) إلى أن تصل إلى المستوى الأفضل من ذلك .

٤. **المستوى المتوسط من الثقة بالنفس : Average to Weak**

إن مستوى ثقتك بنفسك مستوى طبيعى ، ولكن لديك استعداد دائم لأن يقل مستواك عن هذا المعدل ، وتعانى من الشك فى قدراتك ومدى انطباع الآخرين من تصرفاتك يجعلك تقلق دائما ، خصوصا إذا كان هذا الانطباع يختص بشعورك بنقص تجاه شىء معين .

٥. **المستوى الضعيف من الثقة بالنفس : Weak**

إن ثقتك بنفسك تعتبر فى هذه الحالة مشكلة كبرى بالنسبة لك ، فانك غالبا ما تكون أسير التفكير فى مدى ما تتركه من انطباعات لدى الآخرين ، ويجب عليك أن تواجه مشاكل حياتك بثقة أكبر وبأسلوب غير عاطفى .

والآن إليك بعض النصائح :

❋ **كيف تسمو بمستوى ثقتك بنفسك ؟**

من المعلوم أن كل منا لديه بعض الشعور بالنقص ، وتختلف درجة ذلك الشعور من شخص لأخر ، وعلى ذلك فان هناك عديد من الحالات سببا فى ذلك ، منها العيوب الجسمانية التى تؤدى إلى بعض من هذا الشعور .

وهناك أمثلة عديدة تحكى عن أشخاص لديهم عيوب جسمانية قد أدت إلى الشعور بالنقص، ولكنهم تغلبوا عليها وقضوا على ذلك الشعور تماما . وإذا استمعت عزيزى القارئ إلى رأى علم النفس الذى بحث طويلا عن الشعور بالنقص ، الذى يقول أن الإنسان يحتاج دائما إلى الحث والتحفيز للسمو بالثقة بالنفس والاعتداد بها .

ومع الاحتكاك بالآخرين ، فان الذين يشعرون بالنقص يبدون دائما بالصفات التالية :

- الخجل السريع .
- الارتباك فى بعض المواقف .
- التواضع بصورة مبالغ فيها .
- الشعور بعدم القيمة .

إلا أن الاستمرار فى السمو المطرد للثقة بالنفس ليس بالشىء الضرورى والإيجابى على الدوام ، فان ذلك يؤدى إلى التهور ، وعلى ذلك فان الأشخاص الذين لديهم تطرف وإفراط فى الثقة بالنفس ، فانهم يتصرفون مع الآخرين بلا عناية ، وتراهم دائما سعداء ويتصرفون بأسلوب كله سرور ، ويؤدى ذلك السلوك إلى الصراع المستمر مع المجتمع .

وعلى أية حال فان الأفراد الذين يتصرفون بثقة نفس مبالغ فيها Exaggerated ، فانهم غالبا ما يعطون الانطباع بأنهم أناس بلا شفقة ، ويخلقون لأنفسهم كثيرا من الأعداء لا كثيرا من الأصدقاء .

وينصح الكثير من المختصين لمقاومة الشعور بالنقص إما بطريقة التكيف مع المجتمع أو التعويض بأفعال أخرى ، وعند ذلك يمكن مقاومة ذلك الشعور بالنقص فقط . وعلى أية حال فان عملية التعويض يمكن مثلا أن تنمى عن طريق القدرات الجسمانية ، مثل ممارسة بعض الهوايات التى تعوض كثيرا من الرضاء النفسى .

❋ أفكار تفيدك لتنمية ثقتك بنفسك:

- فى البداية ابحث عن الأسباب التى أدت إلى الشعور بالنقص ، فطالما وجدت هذه الأسباب فانك بذلك تكون قد هيأت نفسك لتنمية الثقة بالنفس .
- يجب أن تجمع (تحشد) كل شجاعتك حتى تتخلص من نقاط الضعف ، وبعد ذلـــك ســوف يعتبر أدنى تنمية بمثابة إنجاز لك .
- حاول دائما تنمية قدراتك الذهنية وإمكانياتك العملية أكثر فأكثر ، فبذلك يمكن أن تخلق سبل لتعويض نقاط الضعف .
- كن فخورا دائما بكل ما تنجزه من أعمال فى أى حقل وعلى ذلك فان تقييمك لمنجزاتك هام جدا عن رأى الآخرين فى شخصك .
- لا تعير أى انتباه لآراء الآخرين ، ولا تتصرف أى تصرفات ضد اقتناعك بشخصك .
- إذا كنت تشعر بعدم الرضاء عن وظيفتك ، وترى أنه لا حيلة لك فى تنمية قدراتك ، حاول أن تنمى قدراتك الذهنية بهواية من الهوايات ، وبذلك تعوض نقاط النقص فى عدم الرضاء هذا .
- إذا ما تطلب عملك عمل مهمة شاقة ، حاول أن تتقدم من العمل فيها بالتفاؤل . أما إذا كنت مذعورا ، فان ذلك يؤثر على قدراتك بثقتك بنفسك تجاه المشاكل الصعبة .
- لا تكن طموحا أكثر من اللازم ، لأن الطموح الزائد عن الحاجة غالبا ما يضير بصاحبه . فغالبا لا يستطيع الإنسان أن يجمع بين احتياجاته الشخصية والطموح الكبير .
- لا تحاول مقارنة نفسك بالآخرين ، لأنك سوف تجد أن بعضهم يقوم بمهامه بصورة أفضل منك . أما إذا قمت بذلك دائما ، فاعتبر أن هذه هى مخاطرة تضع فيها نفسك فى موضـــع أنت لا تفضله لنفسك دائما .
- لا تضع فى اعتباراتك أنك يمكن أن تكون ناجحا فى كل المجالات التى يقوم بها الآخرون، فان كل إنسان خلقه الله بقدرات معينة وسمات مخصصة تختلف عن الآخرين .

خامسا : أنماط الشخصيات التى تتعامل معها

١. ما هى نوعيات المتعاملين :

تتنوع أنماط الشخصيات التى يمكن أن يتعامل المرء معها داخل المنظمة أو خارجها، فى الشارع أو المنزل ، فى الريف أو الحضر . ولقد أجريت دراسات عديدة على هؤلاء المتعاملين وسماتهم الشخصية كأفراد ، بصرف النظر عن حاجاتهم ودوافعهم ومدى إدراكهم ومستوياتهم العلمية والثقافية . وقد ركزت الدراسة على سمات الفرد الشخصية التى تمليها صفاته الخلقية . وانتهت الدراسة إلى تقسيم البشر إلى مجموعة من الأنماط ، نعرضها فى هذا الجزء ، ونعرض صفات وخصائص كل نمط ، وبعض النصائح والإرشادات التى يمكن أن يستنير بها المتعامل معه .

ويجدر بنا هنا أن نوجه تحذيرا بعدم أخذ هذه النصائح كقضية مسلم بها ، لأن ردود أفعال البشر لا تتأثر بأنماط الشخصية فحسب ، ولكن الحاجات والاتجاهات والنظم الاجتماعية التى يعيشون فيها والقيم التى يؤمنون بها ، وإدراكهم للأمور من حولهم ، وغير ذلك كلها عوامل يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عندما تتعامل مع شخص ما . ولكن معرفة الشخصية يمكن أن يرسم لك مؤشرا جيدا لرد الفعل المتوقع من التعامل مع هذا الفرد .

وقد استعنا هنا ببعض رسامى الكاريكاتير المحترفين لتصوير ملامح الشخصية ، حتى تتصورها فى ذهنك عندما تواجه المتعامل وتتناقش معه .

وقد حدد الدراسات أنماط هذه الشخصيات وحصرتها فى الأنماط التالية :

* الشخص المتردد .
* الشخص الثرثار .
* الشخص الهجومى .
* الشخص الساكن أو الصامت .
* الشخص المتمكن (الذى يعرف مسبقا ما يريد) .

* الشخص الدعى (أبو العريف) .
* الشخص المعوق أو المتعب .
* الشخص الخجول .
* الشخص المشاغب .
* الشخص السلبى (البليد) .
* الشخص المتعالى .
* الشخص الغبى (ذو العقلية المصمتة) .
* الشخص المندفع .
* الشخص المتسوق أو الشاطر (الفهلوى)

وقد يكون هناك أنماط أخرى صادفتك أو تصادفك فى حياتك . ونحن نهيب بك أن تحاول أن تحللها وتضع لها نمطا آخر بنفس الأسلوب الذى تراه هنا .

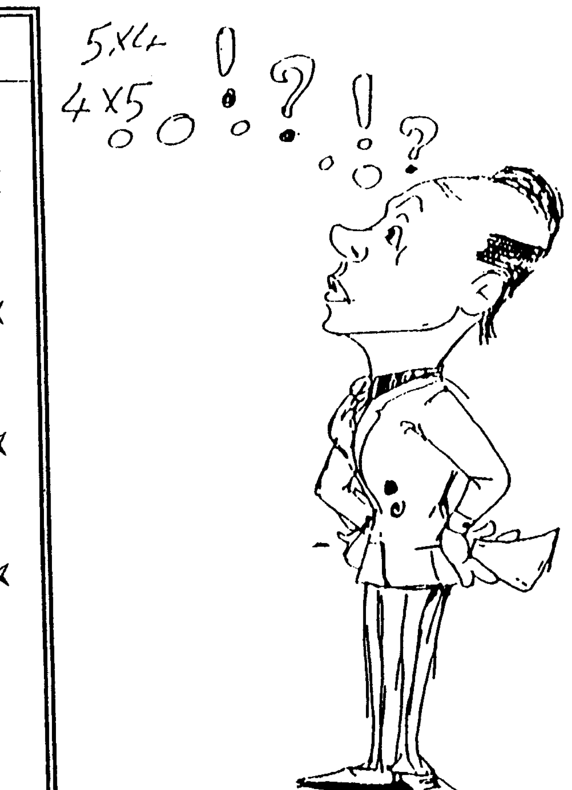
٢. **معالم الشخصيات وكيفية التعامل معها :**

نعرض هنا معالم كل شخصية وسماتها ، ونقدم نصيحة مختصرة لترشدك إلى كيفية التعامل معها .

الشخص المتردد HESITANT

خصائصه

- ❋ غير متأكد من أى شىء .
- ❋ يتردد فى حديثه وسلوكه .
- ❋ يطلب منك أشياء متناقضة فى كل لقاء ن أو حتى فى اللقاء الواحد .
- ❋ يثور بسرعة .
- ❋ يكره أن يأخذ قراره بنفسه .



كيف تتعامل معه

- ➢ اجعله يردد ما يطلبه عدة مرات ليظهر التناقض فى أقواله .
- ➢ اعرض عليه البدائل الممكنة واترك له الخيار .
- ➢ عندما يعرض عليك رأى أو خبر ، اطلب منه المصدر والدليل .
- ➢ عندما يظهر التضارب فى أقواله ، اطلب منه أن يعرض ما يريد كتابة لا شفاهه .

الشخص الثرثار PRATTLE





خصائصه

- مرح جدا .
- كثير الكلام .
- يميل بشدة إلى الدعابة والفكاهة .
- يغير الموضوع ويخلط الجد بالهزل .
- لا يشعر بقيمة الوقت .
- يزج بموضوعات جانبية كثيرة فى سياق الحديث .
- قد تكون طريقة حديثه مملة

كيف تتعامل معه

- قاطعه بلباقة دون أن تحرجه .
- حدد له الوقت الذى تسمح له فيه بالتحدث .
- لا تسمح له بإدخال موضوعات جانبية .
- تمالك نفسك ولا تتجاوب مع ما يبديه من فكاهة .
- انظر فى ساعتك بطريقة متلاحقة أثناء حديثه .
- اسمح لغيره أن يعرض طلباته قبل أن ينتهى هو .
- اشغل نفسك ببعض الأعمال الأخرى أثناء حديثه

الشخص الهجومى " العدوانى " AGGRESSIVE

خصائصه

* يهاجمك حالما يراك أمامه .
* يهاجم المنظمة ومنتجاتها .
* عادة ما يهاجم الجميع .
* لا يرضيه أى حل وسط .
* يحملك نتائج ما وقع عليه من أخطاء أو ظلم من الآخرين .
* يقاطعك قبل أن تكمل حديثك .
* يحاول أن يثير الآخرين ضدك .



كيف تتعامل معه

- لا ترد على هجومه .
- وجه نظره إلى اللوائح والقواعد المكتوبة .
- لا تجادله .
- أجب على تساؤلاته أو طلباته بالحقائق القاطعة .
- لا تناقش معه أية آراء أو اجتهادات .
- إذا تمادى ، تجاهله واشغل نفسك بشىء آخر .

الشخص الصامت SILENT



خصائصه

* لا يزاحم فى الوصول إليك عندما يكون له حاجة .
* يستمع دون تعليق عندما تحادثه .
* ينهى المناقشة بالموافقة الحقيقية أو الظاهرية ليتخلص من النقاش .
* يفهم كل ما يقال رغم صمته .
* إذا حضر اجتماع يفضل أن يجلس بعيدا ولا يعلن عن رأيه أو أفكاره رغم جودتها .
* يستجيب للأدلة والحقائق ويتأثر بها كثيرا.

كيف تتعامل معه

- اسأله عن طلبه بمبادرة منك .
- عندما تحادثه اطلب منه التعليق كلما كان ذلك مناسبا .
- عندما يبدى الموافقة ، تأكد من موافقته فعلا بطلب التأكيد منه .
- إذا وجد فى اجتماع وأنت ترأسه ، اسأله أى سؤال واطلب منه أن يبدى رأيه من آن لآخر .
- عندما تقرر شيء بشأنه قدم له الأدلة قبل أن تعلن القرار .

الشخص المعوق أو المتعب HANDICAPPED OR TIRED

خصائصه

* عندما تحادثه يفكر فى شىء آخر ، ثم يعود ليطلب منك أن تعيد ما قلته .
* يحتاج إلى وقت أطول لكى يصل إلى قرار .
* استفساراته كثيرة ومتكررة .
* يعتقد أنه كلما أخذ وقت أطول ، كلما كان ذلك فى صالحه لضمان عدم الخطأ أو سوء الاختيار .
* يغضب إذا أفهمته أن هناك آخرين يريدون منك أن تخدمهم أيضا .



كيف تتعامل معه

- انظر إليه أثناء التحدث .
- توقف عن الكلام إذا رأيت أن فكره بدأ ينصرف عنك .
- اسأله أسئلة سهلة ومباشرة .
- أشعره بضيق وقتك وبالتزاماتك الأخرى .
- عندما يتمادى فى الاستفسارات بين له التكرار واطلب منه التركيز معك عندما تحادثه .

الشخص المدعى "أبو العريف" WINDBAG

خصائصه

* نشيط .
* إيجابى .
* لديه قاعدة معلومات كبيرة .
* يدعى المعرفة فى كل شىء .
* يفضل أن يتخذ قراراته بنفسه .
* عنيد ومتشبث برأيه .
* أحيانا يكون جاف الحديث والتصرفات .



كيف تتعامل معه

- لا تسمح له بالسيطرة على الحديث والمناقشة .
- لا تأخذ كلامه كقضية مسلم بها .
- عندما يعرض رأى ، اطلب منه أن يعرض المبررات والأدلة .
- إذا كنت تعرف خطأ ما يقوله ، فاذكر الصواب ، ولا تنسى أن تعرض الدليل .
- واجهه باللائحة أو القرارات التنظيمية للتغلب على عناده .
- حاذر أن تأخذ رأيه فى أى شىء .



الشخص المعوق أو المتعب HANDICAPPED OR TIRED

خصائصه

- عندما تحادثه يفكر فى شىء آخر ، ثم يعود ليطلب منك أن تعيد ما قلته .
- يحتاج إلى وقت أطول لكى يصل إلى قرار .
- استفساراته كثيرة ومتكررة .
- يعتقد أنه كلما أخذ وقت أطول ، كلما كان ذلك فى صالحه لضمان عدم الخطأ أو سوء الاختيار .
- يغضب إذا أفهمته أن هناك آخرين يريدون منك أن تخدمهم أيضا .



كيف تتعامل معه

- انظر إليه أثناء التحدث .
- توقف عن الكلام إذا رأيت أن فكره بدأ ينصرف عنك .
- اسأله أسئلة سهلة ومباشرة .
- أشعره بضيق وقتك وبالتزاماتك الأخرى .
- عندما يتمادى فى الاستفسارات بين له التكرار واطلب منه التركيز معك عندما تحادثه .

الشخص الخجول SHY

خصائصه

- لا يشارك فى المناقشة .
- ثقته فى نفسه ضعيفة .
- يخشى التعبير عن وجهة نظره .
- صوته منخفض .
- غالبا ما يخرج من المناقشة أو المقابلة وهو غير راض لأنه لم يستطع التعبير عما يريد .



كيف تتعامل معه

- أشركه فى المناقشة ولا تستأثر بها .
- استشف بعض الإيجابيات فى حديثه أو تصرفاته واستخدمها لرفع ثقته بنفسه .
- اطلب منه أن يعبر عن وجهة نظره صراحة .
- أكد على اعترافه بالرضاء ، وأكد له أنك مستعد لتحقيق هذا الرضاء .
- أطلب منه أن يتكلم بصوت مرتفع ، واسأله أن يكرر العبارات غير الواضحة ، ولكن كن حذرا من أية علامات للتهكم عليه (قولا أو فعلا) .

الشخص المشاغب



خصائصه

* يجلس أو يقف بشكل غير لائق .
* يبالغ فى ردود أفعاله .
* يهمهم بعبارات غير مفهومة عندما لا يقنع بما تقول .
* ليس لديه الاستعداد للاقتناع .
* يحدث ضجة بلا مبرر ويرفع صوته أكثر من اللازم .
* يعمل على إيجاد رأى عام ضدك وضد الإدارة .



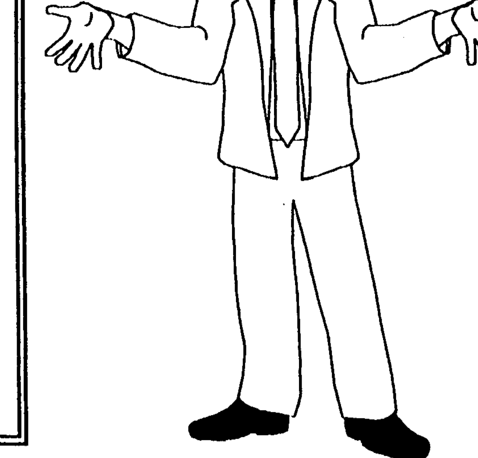
كيف تتعامل معه

- احتفظ بهدوئك لحظة اكتشافه .
- لا تجعله يشعر بأنك أخذت موقف منه .
- لا تدخل معه فى جدال .
- اتركه ليصل إلى موقف أحمق . وفى هذه الحالة اتركه يؤنب نفسه أو اترك المجموعة التى معه لتؤنبه .

الشخص السلبى NEGATIVE

خصائصه

- يشعر بأن معلوماته خفيفة .
- ليس عنده حافز للعمل أو المشاركة فى أى نقاش .
- لا يبدى رأيه بمبادرة منه .
- يعزف عن النقاش بحجة أن آراءه لن تقدم أو تؤخر .
- يتوراى وراء الأنظار كلما أمكن ذلك.



كيف تتعامل معه

- اسأله أسئلة مباشرة عن عمله وخبرته
- اسأله النصيحة كلما سنحت الفرصة .
- خصص له أعمالا سهلة بعض الشيء
- أشعره بأن لديه آراء بناءة وأنك تقدرها .

الشخص المتعالي "المتكبر" *ARROGANT*

خصائصه

* يشعر بأن الآخرين أقل منه قدرا أو معرفة .
* لا يهتم بوجهات نظر الأخرين ، حتى ولو كانوا رؤساءه ، إلا إذا أجبر على ذلك .
* يستخدم مصطلحات صعبة و أفكار معقدة .
* يشعر بأن وقته غال ولهذا يريد أن يحصل على طلبه فورا .



كيف تتعامل معه

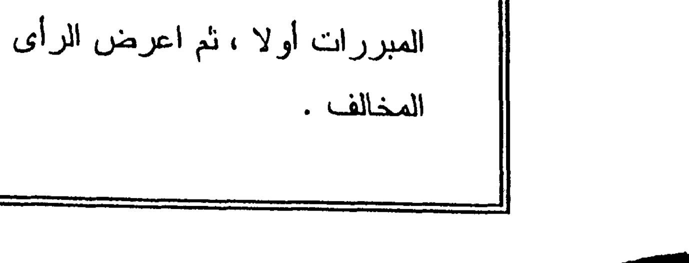
- لا تنقده علانية وكن صبورا معه .
- حاول جذب انتباهه إلى حديثك باستمرار .
- استفد من ملاحظاته إذا كانت فى صالح المناقشة .
- اطلب منه أن يقدم طلبه مكتوبا لتحصل على فرصة للبحث عن المصطلحات التى يستخدمها .
- إحذر أن تطلب منه أن يشرح المصطلحات التى يستخدمها إلا إذا تأكدت من خطأه فى استخدام المصطلح
- تجاهل طلبه عندما يريد أن يحصل على أولوية غيره .

الشخص الغبى " ذو العقلية المصمتة " SOLID "STUPID"

خصائصه

* ❋ يصر على رأيه حتى ولو كان خطأ .
* ❋ يعتقد فى رأى واحد ولا يغيره أبدا .
* ❋ لا يرى سببا للتغيير .
* ❋ بطىء فى تفهم معانى الكلمات والأحاديث .
* ❋ كسول .





كيف تتعامل معه

* ➢ اسأله أسئلة مباشرة .
* ➢ اطلب منه تقديم المشورة كلما أمكن .
* ➢ أشعره بثقتك فيه ، واحترامك لرأيه لكى يفتح ذهنه ويحاول أن يفهمك .
* ➢ إذا خالفته فى الرأى ، فاشرح له المبررات أولا ، ثم اعرض الرأى المخالف .

الشخص المندفع IMPULSIVE

خصائصه

* يبدو دائما نافذ الصبر .
* متعجل .
* يقاطعك ويقاطع الآخرين فى الحديث.
* يرد على أى سؤال دون سماعه بالكامل ودون تفكير .
* يغير رأيه بسرعة .
* يتراجع بسهولة .



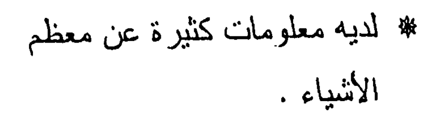
كيف تتعامل معه

- فكر فيما يقوله أو يطلب قبل أن تجيب عليه .
- تجاهل تعجله .
- لا تقبل مقاطعته لك أو للآخرين .
- توقف عن إكمال السؤال له إذا حاول الرد لأول وهلة ، وانظر إليه باستهجان .
- أظهر له التغير فى رأيه ، واطلب منه أن يكتب رأيه على ورقة يقدمها لك .

الشخص الخبير EXPERT

خصائصه

* لديه معلومات كثيرة عن معظم الأشياء .
* لا يناقش أو يطلب شىء إلا بعد أن يكون قد أجرى دراسة مسبقة .
* عادة ما يقاطعك فى الحديث عندما تخطئ أو تقول شيئا غير معقول .
* لا يدلى برأيه إلا إذا تأكد من فهم الموضوع الذى يشرحه محدثه .
* يبتعد كثيرا عن الاجتهاد ويذكر البراهين والمراجع التى تؤيد ما يقول.



كيف تتعامل معه

- كن حذرا فيما تقول .
- استفد من خبراته .
- خذ وجهة نظره قبل أن تخطره بما لديك .
- ادرس موضوع المناقشة جيدا وجهز مستنداتك وأدلتك قبل المقابلة .

الشخص الشاطر "الفهلوي" JUGGLER

خصائصه

- يصغى لما تقول .
- يستفسر عن كل شىء .
- يحاول أن يجد ثغرة فيما تقوله أو تعرضه ليستفيد منها .
- يحاول أن يحصل على أفضل خدمة أو فائدة .
- يشعرك بأنه يملك زمام الموقف عندما يكون فى موقف ضعف .



كيف تتعامل معه

- فكر فيما تقوله قبل أن تخبره بشىء .
- إحذر أسئلته الاستفسارية عندما يصيغها بطرق مختلفة ليجد لنفسه ثغرة ينفذ منها .
- أعطه حقه فقط مهما حاول أن يحصل على أكثر .
- تشدد معه إذا شعرت أنه يحاول إقناعك بأن المبادرة فى يديه ، وأصر على رأيك حتى يعترف بموقف الضعف .

سادساً – القيم والقواعد والأنماط السلوكية

يتأثر سلوك الإنسان بمجموعة من القيم والقواعد السلوكية التى تؤثر عليه وتدفعه للسلوك بطريقة ما ، أو تفضيل مسلك عن آخر ، وحتى يمكن فهم السلوك البشرى ، يجب أن نسعى إلى اكتشاف مجموعة القيم والقواعد السلوكية التى تنظم هذا السلوك وتوجهه . لذلك نتناول فى هذا الجزء مفهوم القيم وارتباطها بالاتجاهات والآراء والمعتقدات ، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم القواعد السلوكية وأنواعها والاختلافات بينها .

١. القيم بصفة عامة :

هناك من الأفراد من يضع وزنا كبيرا على ما يمتلكه من ممتلكات مادية ، بينما هناك بعض الأفراد الذين يضعون هذا الوزن على علاقاتهم بغيرهم من الأفراد والجماعات والعلاقات المتبادلة بينهم . كذلك نجد من الأفراد من يقيم وزنا كبيرا للوظيفة التى يشغلها أو للدور الذى يقوم به . بينما نجد فريقا آخر يهتم إلى درجة كبيرة ببعض الآراء أو المبادئ المجردة . فهناك الكثير من الأمور التى يضع الأفراد لها وزنا ويفضلونها عن غيرها . هذا النوع من التفضيل لا يتم عادة بصفة مجردة مادية ، بل أن له فى المادة جانبا معنويا يضفى عليه قيمته وحيويته . فالشىء الذى نقيمه ليس مجرد شىء جيد أو مرغوب فيه فقط ، وإنما هو جيد بالنسبة للجميع . وبالتالى يهتم به الجميع بنفس القدر من الاهتمام .

فالقيم تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد لشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق ، كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما ، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة . فالقيم تمثل الأشياء التى نؤمن بصحتها ونرغب فيها .

ويمكن التفرقة بين القيم والاتجاهات فى أن الأخيرة تمثل نزوعا أو استعدادا للتصرف بطريقة معينة . وعادة ما تصعب التفرقة بينهما ، حيث أن هناك علاقة متبادلة وثيقة بينهما . ولا شك أن اتجاهات الفرد تتأثر بمجموع القيم التى يؤمن بها .

كذلك هناك علاقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية ، فالأخيرة تعبر عن قاعدة أو مرشد للسلوك ينشأ نتيجة اتفاق كامل فى العمل الاجتماعى . هذا الاتفاق يعبر عن مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو ما يجب القيام به .

وبالإضافة إلى ما سبق ، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الآراء والقيم . فالقيم تؤثر فى تكوين الآراء . ونتناول المثال التالى الذى يوضح الفرق بين تلك المفاهيم جميعها :

أ. ليس هناك فرق بين الغنى والفقير . (اعتقاد Belief)

ب. إن التفرقة بين الغنى والفقير خاطئة . (قيمة Value)

ج. يجب معاملة الفقراء والأغنياء على حد سواء (قاعدة أو نمط سلوكى Norm)

د. أعتقد أنه من الصواب إصدار القوانين الضريبية التى تحاول التقريب ما بين الأغنياء والفقراء (رأى Opinion)

ه. التعاطف مع الفقراء . (اتجاه Attitude)

ومن هنا نجد أن المعتقدات تبدأ فى الظهور تجاه قضية ما تساندها مجموعة من القيم التى يؤمن بها الفرد ، والتى عادة ما يجد مشاركة فيها من بين أعضاء الجماعة التى ينتمى إليها . وتتوافر بالنسبة لها قاعدة أو مجموعة من القواعد أو الأنماط السلوكية التى تحث أفراد الجماعة على الالتزام بها ، كذلك تظهر الآراء التى تحاول تحقيق مفهوم هذه القيمة ويتكون اتجاه محاب فى هذا المجال .

٢. القيم والسلوك:

تعتبر القيم أحد العوامل الأساسية التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تحليل السلوك الإنسانى. حيث تؤثر مجموعة القيم التى يتمتع بها الفرد على أحكامه ، سواء بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم ، أو الأشياء التى يراها . وبالتالى تؤثر فى تحديد السلوك الذى يتخذه حيالها . ويمكن تقسيم القيم إلى :

أ. القيمة النظرية :

ويقصد بالقيمة النظرية اهتمام الفرد بالوصول إلى حقيقة الأشياء بصرف النظر عن قيمتها الجمالية أو قيمتها الاقتصادية . وتظهر هذه القيمة بدرجة واضحة عند العلماء والفلاسفة ، حيث يلاحظ عند وقوف أحد العلماء أمام جهاز ما ، كالتليفزيون أو الراديو أو الكمبيوتر مثلا ، فانه يستغرق جزءا كبيرا من تفكيره ووقته فى محاولة معرفة ماهية هذا الجهاز ومكوناته والعلاقات بين أجزائه وميكانيكية تشغيله .

ب. القيمة الاقتصادية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وتركيزه على الجوانب الاقتصادية ، فلا يسيطر على تفكيره عادة إلا السؤال عن التكلفة والعائد ، والربح الذى يمكن أن يحصل عليه ، والمنافع الاقتصادية التى تعود عليه . ويتميز رجال الأعمال عادة بهذه النظرة العملية التى تقيم الأشياء على أساس منفعتها الاقتصادية .

ج. القيمة الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الفرد بالنواحي الجمالية ، سواء من حيث الشكل أو الألوان وتناسقها ، فقد ينظر الفرد إلى جهاز الكمبيوتر Computer فتنحصر اهتماماته فى أجزاء الكمبيوتر من حيث الشكل والألوان وتناسق مكوناته ، ولا تكون له اهتمامات تذكر من حيث طريقة صنعه أو ديناميكية تشغيله أو قيمته الاقتصادية .

د. القيمة الاجتماعية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات اجتماعية مع غيره من الأفراد ، حيث تظهر لديه الحاجة فى تكوين علاقات يسودها الحب والوئام والتعاون .

ويجب التنويه إلى أن هذا التقسيم لا يعنى أن الفرد يتمتع ببعض القيم بينما يفتقد إلى البعض الآخر . فكل هذه القيم وغيرها ، موجود لدى كل فرد ، غير أن السلم الترتيبى لها هو الذى

يختلف من فرد لآخر . فقد تبرز القيمة الاقتصادية عند أحد الأفراد ، بينما تبرز القيمة الجمالية أو النظرية عند فرد آخر . مما يترتب عليه اختلاف اهتمامات كل منهم وانعكاس ذلك على سلوكهم .

٣. القواعد والأنماط السلوكية :

تكون أغلب الجماعات مجموعة من القواعد أو الأنماط التى تحكم بها سلوك أعضائها ، هذه الإطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، تعرف بالقواعد أو الأنماط السلوكية . وتتراوح هذه الأنماط ما بين البساطة والتعقيد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من الجماعة . ولا تكفى هذه القواعد بتحديد ما يجب إتيانه وما يجب الابتعاد عنه ، بل أنها تضع كذلك نظاما للثواب والعقاب ما بين مجرد للتعبير البسيط عن الاستياء من السلوك إلى العزل الاجتماعى الكامل للعضو عن الجماعة .

وتعتمد القواعد السلوكية على القيم ، فقيم المجتمع تؤثر بدرجة كبيرة فى إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة تتمشى مع تلك القيم . فإذا ما كان المجتمع يعطى قيمة للملكية المادية أكبر من تقييمه للحياة الإنسانية للفرد ، فان قواعد وأنماط هذا المجتمع ستعكس مثل هذه القيمة . كذلك إذا كان الرأى ينادى بإعطاء السيدات مقاعدنا فى الأتوبيس مثلا ، فان ذلك يمثل قيمة ترتبط بها مجموعة من القواعد السلوكية . ولكن فى هذه الحالة نجد أن هذه القاعدة تمثل مجالا ليس على درجة كبيرة من الأهمية ، فعدم تقيدنا بمثل هذه القاعدة لن يرجع علينا بعقاب قاس من المجتمع ، فقد يتمثل عقابنا الاجتماعى هنا فى مجرد إبداء الاستياء من جانب الآخرين .

٤. أنواع القواعد السلوكية :

يمكن تقسيم القواعد أو الأنماط السلوكية إلى أربع مجموعات أساسية ، هى :

- ❊ القواعد العامة أو الشعبية — Folkway
- ❊ العرف — Mores
- ❊ القواعد الراسخة أو الحضارية/ تنظيمية — Institutional
- ❊ المحظورات أو المحرمات — Taboo

- فالقواعد الحاكمة للسلوك ، والتى لا تعتبر هامة بدرجة كبيرة فى أسلوب عمل المجتمـــع ، يعبر عنها بالقواعد العامة أو الشعبية . وهى تمثل طريقة التفكير أو الشعور عند شعـــب مـــا أو جماعة ما . فقواعد التعامل الملائمة ، وأسلوب الملبس وطريقة التحدث مع الآخريـــن ، أو مـــا يعرف بقواعد الاتيكيت Etiquette تعبر عن أمثلة لتلك القواعد العامة أو الشعبية . وعـــادة مـــا نجد أن مخالفة مثل تلك القواعد لا ينجم عنه عقاب كبير من جانب المجتمع ، فأقصى ما يمكن أن يوجه للفرد المخالف قد يكون التعبير عن الاستياء لمخالفة تلك الأصول والقواعد المتفق عليها .

- أما القواعد التى تكون لها أهمية فى أسلوب عمل المجتمع ، والتى تؤثر على الطريقة التى يتصرف بها الأفراد ، فإنها تعرب باصطلاح العرف Mores ، ويمكن تعريف اصطلاح العرف على أنه مجموعة العادات الحاكمة والمقدسة التى التزم بها مجتمع ما لفترة طويلة من الزمـــن . وبالطبع نجد أن مجموعة القواعد التى يضمها عرف مجتمع ما تتراوح فى درجة تأثيرها علـــى هذا المجتمع . فإذا ما تبين المجتمع أن تأثير البعض منها قد يصل إلى حد احتمال إعاقتها لنمـــو هذا المجتمع بل ولاستمراره ، فان المجتمع قد يفرض بعض العقوبات الرسمية لمخالفتها . ومـــن هنا يبدأ القانون والمؤسسات القانونية التدخل للتحكم فى الطريقة التى يتصرف بها الأفـــراد . إلا أن العرف فى حد ذاته لا يحتاج إلى أسلوب رسمى لفرض الالتزام بـــه ، ذلـــك أن الجماعـــات المختلفة تستخدم العديد من الأساليب غير الرسمية فى إلزام أعضائها للالـــتزام بـــالعرف القـــائم واتخاذ أنماط السلوك التى تتلاءم مع القواعد التى يحددها ذلك العرف . هـــذه الجـــزاءات غـــير الرسمية تتراوح ما بين الجزاء البسيط والجزاء القاسى اعتمادا على مدى أهمية القاعدة المرغوب فى الالتزام بها .

- أما القواعد التى تعتبر مهمة بالدرجة اللازمة لتنظيم السلوك بطريقة رسمية ، فإنها تعرف بالقوانين Laws ، فالقوانين تعبر عن تلك القواعد الراسخة ، والتى يتم تنظيمها وفرضها بواسطة السلطة السياسية فى الدولة . وبطبيعة الحال نجد أن العقاب الذى يرتبط بمخالفة القوانين يختلـــف بحسب أهمية تلك القوانين لاستقرار الدولة ونموها ، فالعقاب الذى يفرضه القانون لمخالفة ســـائق السيارة لقواعد المرور يقل كثيرا عن العقاب الذى يفرض على مخالفى القوانين الجنائية .

وأخيرا هناك القواعد الراسخة فى أعماق الأفــراد فــى مجتمــع مــا ، والتــى تعـرف بالمحظورات أو المحرمات Taboo . فمثلا عملية الجماع بين المحارم (بين الاخوة والأخوات والذى تحرمه الشريعة عامة) تعبر عن عمل محظور أو محرم عالميا أتت بــه جميــع الأديــان السماوية ، فأصبح راسخا فى أعماقنا كشىء محظور أو محرم . كذلك نجد أن القتل أو أكل لحوم البشر أصبحا من الأعمال التى ترسخ فى أعماق غالبية الأفراد فى مجتمعاتنا الحديثــة ، كعمل محظور أو محرم . وبالرغم من أن هناك الآن العديد من القوانين التى تحظر الإتيــان بسلوك يخالف تلك القواعد ، إلا أنه حتى إذا لم توجد تلك القوانين ، فان ضمائر غالبية الأفراد تتــبـاه عن إتيان تلك الأنماط من السلوك المخالفة . فأى انحراف سلوكى عن تلك القواعد يمثل مخالفــة رهيبة ويعبر عن نوع من الاختلال العقلى للفرد الذى يمكن أن نطلــق عليــه "الســيكوبائى" (أى المختل عقليا) Psychopathic .

الإدراك

يمكن تعريف الإدراك على أنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التى ترد إلى العقل من البيئة الخارجية فى وقت معين . كذلك يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التى ترد إلينا . وبالتالى ، فالفرد يتعرف على المعلومات ويقوم بعمل المقارنات بينها وبين مثيلاتها المخزونة فى ذاكرته . ومن هنا يمكن القول بأن المعلومات المخزونة فى ذاكرة الفرد تتصف بالديناميكية (الحركية) ، حيث تؤثر وتتأثر بنوعية المعلومات الجديدة التى تصل إليها من الخارج ، وتعدل وفقا لها . ومن المتعارف عليه أن الإدراك يختلف بين الأفراد ويتوقف على العديد من العوامل ، كما سيأتى شرحه فيما بعد .

ومن هنا تنبع أهمية تفهم قدرات العقل البشرى وأسلوب تنظيمه المعلومات الواردة إليه أو المخزونة فيه . فالعقل البشرى لديه قدرات هائلة على جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات . وإذا ما أجريت مقارنة بين قدرات هذا العقل البشرى (الذى هو من خلق الله عز وجل) ، وقدرات الحاسبات الإلكترونية Computers التى يتحاكى بها العالم الآن (وهى من صنع الإنسان) ، لتأكد لنا مقدرة قدرة الخالق ، ذلك أن العقل البشرى يفوق فى طاقاته الحاسب الإلكترونى بمراحل عديدة .

ولكن إذا كانت طاقات العقل البشرى هائلة فى جمع وتخزين المعلومات ، فانه يلزم لهذه المعلومات تنظيم من نوع معين يسهل ويمكن من عملية استخدامها ، الأمر الذى يعرفه العلماء بالتنظيم الفكرى أو المعرفى Cognitive Organization .

ويبنى التنظيم الفكرى على مفهوم الانتماء ، بمعنى وضع الأشياء المتشابهة والمرتبطة فى مجموعة واحدة .

ويعتمد الإنسان على مبدأين أساسيين فى تنظيم المعلومات التى ترد إلى عقله ، هما :

* التنظيم وفقا لعمومية الشىء Object Generalization ، أى وفقا للخصائص أو الخاصية التى تتوافر فى الأشياء أو تغيب عنها .

* التنظيم وفقا لعلاقة السببية Causality ، أى وفقا للعلاقات التى تنشأ بين الأشياء .

ومن أمثلة التنظيم وفقا لعمومية الشيء ، نجد أن الفرد يضـــع النقـــود والشيكـــات والحـــوالات والكمبيالات وغيرها فى مجموعة واحدة تعرف بمجموعة أدوات الاستبدال ، ثم يقوم الفرد بعـــد ذلـــك بتجزئة كل منها إلى مجموعاتها الفرعية ، فتقسم النقود إلى عملات ورقية وعملات معدنية مثلا ، ثـــم يعود بعد ذلك ليدخل فى تفصيلات أدق ، فيقسم العملات الورقية بحسب فئاتها ، وكذلك المعدنية .

ويتدرج الفرد فى كل مجموعة منها إلى أدق تفصيلاتها ، ولكن تظـــل الســـمة العموميـــة لتلـــك التقسيمات ، وهى أنها تعبر جميعا عن أدوات الاستبدال .

وقد سبق أن ذكرنا أن الإدراك يختلف بين الأفراد معتمدا على مجموعة عديدة مـــن العوامـــل. فإدراك الأفراد للسيارة يختلف ، فهناك من ينظر إليها كمؤشر للمكانة الاجتماعية ، وهناك مـــن يـــهتم بجانب متانتها وعمرها الاستهلاكى ، كذلك هناك من يركز على مدى اتساع السيارة وراحتها بالنسبة له ولأسرته . وأخيرا وليس أخرا هناك من ينظر إلى السيارة كوسيلة انتقال تساعده فى التنقل . فإذا جمعنا جميع الخصائص الخاصة بشيء معين بما تحويه من خلافات ، فان هذا يعبر عن الســـياق أو الإطـــار المعرفى Cognitive Context.

أما المبدأ الثانى لتنظيم المعلومات ، والخاص بالتنظيم وفقا لعلاقة السببية ، فانه يعبر عن طبيعة الارتباط التى توحد بين الأشياء أو الظواهر . فمثلا اختفاء الشمس وظهور الغيوم وشدة الرياح تجعلنـــا نتوقع هطول الأمطار .

١. خصائص عملية الإدراك:

هناك مجموعة من الخصائص التى تؤثر على عملية الإدراك ، من بينها التالى :

أ. عملية الإدراك عملية اختيارية :

فنحن نختار قدرا معينا من المعلومات ، وليس كلها ، وذلك نتيجـــة عــدم إمكاننـــا استيعاب جميع المعلومات الواردة إليها . فرغم المثيرات Stimuli العديدة التى تحيط بنا ، إلا أننا نختار مثيرا معينا منها ، ونستجيب له . والمثيرات نوعان هما :

(١) نوع نكون واعين له .
(٢) نوع لا نكون واعين له ، ومع ذلك يؤثر فينا .

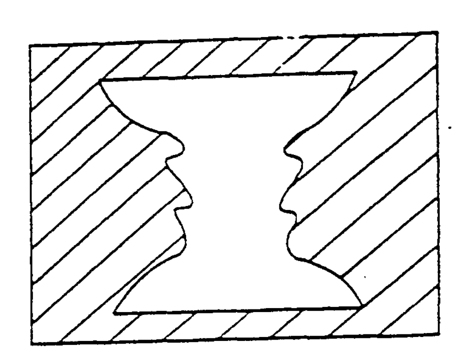
ويصعب على البعض منها التصديق بأن جزءا من سـلوكنا يتحـدد وفقـا لبعـض المثيرات التى تخرج عن إطار وعينا لها وشعورنا وتلمسنا لها . وهناك عدد من العوامـل التى تؤثر على استجابتنا لتلك المثيرات ، من بينها :

* درجة انتباهنا .
* حجم وكثافة الشىء موضوع الإدراك .
* مدى تكرار الشىء موضوع الإدراك .

ب. يميل الأفراد إلى إدراك الأشياء فى صورتها المتكاملة :

فمثلا لو عرضنا لوحة بها أربع نقاط ، تكون كل اثنين منـــها زاويـــة ٩٠° ، فإننـــا ندركها كمربع متكامل . ولو رأينا دائرة غير كاملة ، فإننا نميل إلى إدراكها مكتملة ومغلقة . كذلك لو استمعنا إلى نغمة موسيقية غير كاملة ، فإننا نميل إلى إكمالها .

والأمثلة المشهورة فى هذا المجال تتمثل فى شكل رقم (٢/٦) وشكل رقـم (٢/٧) . ففى شكل (٢/٦) يوحى إلينا الرسم أنه يعبر عن كأس أو فازة ، بينما لو دققنا النظر لوجدنا أن الرسم عبارة عن وجهين متقابلين .



شكل رقم (٢/٦)

أما فى شكل رقم (٢/٧) ، فانه يمكن أن يوحى إلينا بأن الصورة تعبر عن عجوز شمطاء ، وذلك عندما ننظر إليها لأول وهلة . ولكن لو دققنا النظر فى الصورة لوجدناها تعبر عن فتاة جميلة فى ريعان الشباب .



شكل رقم (٢/٧)

ج. إن عملية الإدراك تتميز بالاستقرار :

فالرداء الأبيض ندركه ، كذلك حتى ولو عرض علينا فى الظلام أو اتسخ .

د. تتأثر عملية الإدراك وفقا للاختيار الشخصى :

بمعنى أن الأفراد يختلفون فى إدراكهم وفقا للخصائص التى يركزون عليها . مثال ذلك المنزل ، فقد ينظر إليه البعض كمجرد عقار ذى قيمة مالية ، وقد ينظر إليه البعض الآخر كرمز للمركز الاجتماعى المرموق . بينما قد ينظر إليه بعض آخر على أنه مأوى للراحة . وهناك الآخرون الذين ينظرون إليه كعمل معمارى هندسى .

ه. تتميز عملية الإدراك بالمرونة :

فإذا وضعت نقطة من الحبر فى وسط ورقة ، ثم ثنيت هذه الورقة وضغطت مكان نقطة الحبر لنتج لنا شكلا معينا ، ولو أنك سألت مجموعة من الأفراد عما يرمز إليه هذا الشكل لتعددت الإجابات التى تحصل عليها .

و. تتميز عملية الإدراك بقابلية التحول دون تشويش الصورة الأصلية :

فمثلا لو حركنا صورة لرجل ، فإنها تعبر عن نفس الشىء فى جميع الأوضاع .

كذلك يمكن القول بأن الإدراك يعتمد على عاملين أساسيين هما :

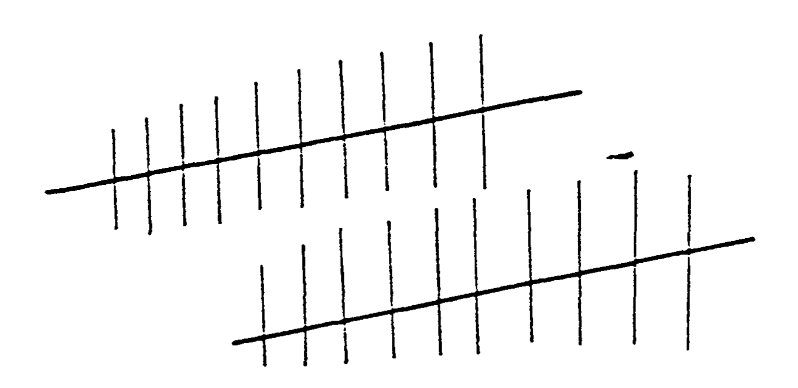
* الاستعراض . Scanning
* التسكين . Coding

ففى المرحلة الأولى (أى الاستعراض) نقوم بعملية بحث معتمدة على الاختيار بين الصفات المختلفة للشىء المدرك ، ثم نصنفها فى مجموعات معينة . وهذا التصنيف الأخير هو ما يعبر عن المرحلة الثانية التى يمكن أن نطلق عليها " التسكين " .

كذلك نجد أن خداع النظر Elusions من الأمثلة المهمة المعبرة عن مــدى قــوة عمليــ الإدراك .

فالمرحلة الأخيرة من الإدراك والتى تتفق مع أنواع الإدراك الأخــرى ، أو مــع الحقيقــ تعرف بالخداع . ومن أمثلة خداع النظر الأمثلة الموضحة فى شكل رقم (٢/٨) .

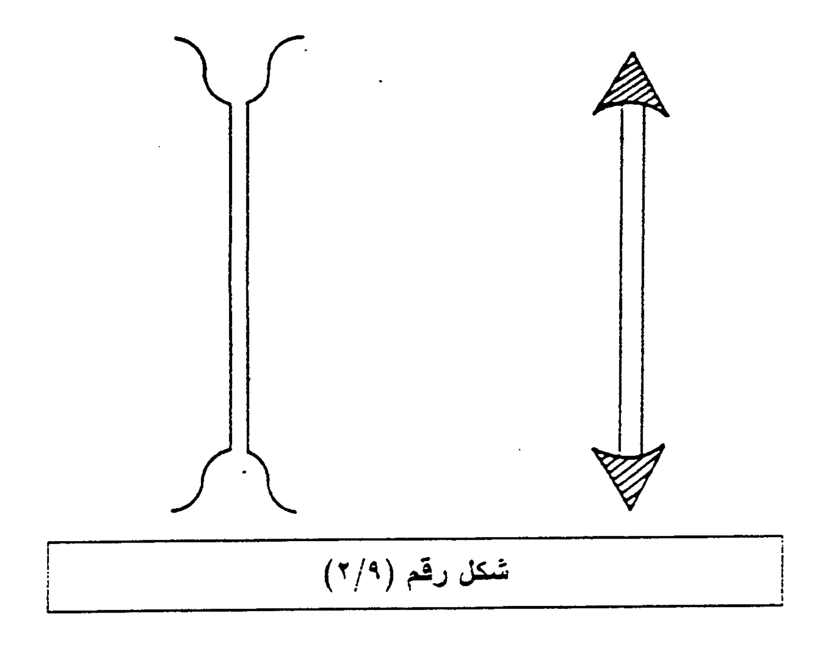
والتساؤل هنا ، هل كلا من الخطان (أ-ب) ، (ج-د) متوازيان ؟



شكل رقم (٢/٨)

والإجابة بالقطع طبعا لو دققنا النظر ، ولكن قد يخدعنا نظرنا ويوهمنا أنهما غير متوازيان .

كذلك فى الرسم الموضح فى شكل رقم (٢/٩) التالى ، هل الخطان (أ-ب) ، (ج-د) مــر طول واحد .



شكل رقم (٢/٩)

والإجابة هنا كذلك بالقطع ، ولكن خداع النظر قد يلعب دوره أيضا وندركهما من أطـــوال مختلفة .

وبصفة عامة يمكن القول أن هناك مجموعة من العوامل تتفاعل فى تحديد مدركات الفــرد وأفكاره ، والتى من بينها :

- البيئة المادية والاجتماعية للفرد .
- التركيب الفسيولوجى للإنسان .
- الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد ويسعى إلى تحقيقها .
- تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فبالنسبة للبيئة المادية والاجتماعية للفرد ، نجد أن قاطن المدن الحضاريـــة يختلـف فـــى إدراكه عن قاطن الريف أو الصحراء . أما التركيب الفسيولوجى للإنسان فلا شك أن لـــه تـــأثير كبير على إدراك الفرد . فكلما زاد مستوى ذكاء الفرد ، كلما زادت قدرته على إدراك الأشيـــاء أقرب إلى صورتها الحقيقية .

كذلك يعتمد الإدراك على نوعية الحاجات والرغبات التى يسعى الفـــرد إلـــى إشباعـــها ويمكن القول أن الفرد يسعى إلى إدراك الأشياء بطريقة تتفق ونوعية الحاجات التى يسعى إلـــى إشباعها .. وأخيرا فان للخبرات والتجارب الشخصية المختزنة لدى الفرد تأثير ملمـــوس علـــى إدراكه وأسلوب تفكيره .

٢. **العوامل الاجتماعية والحضارية المؤثرة فى الإدراك:**

ومن أمثلة تلك العوامل :

* ❋ الاتجاهات . Attitudes
* ❋ القيم Values
* ❋ الدوافع . Motives
* ❋ وخلفية وخبرة الفرد .

ومن أوائل الدراسات التى أظهرت الاتجاهات والقيم الدراسة التى قدمها بوستمان وبورنـــز وماكينز عن طريق عرض مجموعة من الكلمات عن طريق جهاز خاص يعطى عرض خاطف لكل كلمة . ولقد اختيرت هذه الكلمات من بين المجالات التى تظهر نوع من التحيز السياســـى أو النظرى أو الدينى أو الاجتماعى . فكلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين من المجـــالات الســـابقة كلما زادت سرعته فى إدراك الكلمات عند عرضها الخاطف .

فعملية العرض كانت تتم بسرعة خاطفة ، بحيث لا تمكن الفرد من القراءة الكاملة للكلمات ولكن تمكنه من التكهن أو التخمين أو التعرف على الكلمات عندما تكون ذات قيمة عالية لديـــه فمثلا كلمة " بنك " أو كلمة " نقود " كان يتم التعرف عليها من الأفـــراد الذيـــن يمثـــل الجـــانب الاقتصادى قيمة مرتفعة لديهم .

ولقد أوضحت مجموعة من الدراسات الأخرى العلاقة الوطيدة بين العمليـــات التحفيزيـــة الأساسية وعملية الإدراك . فقد قام كل من " ليفين " "وشين " " ومورفى " بتجربة قـــاموا فيـــها بعرض مجموعة من الصور الخاصة بأنواع الغذاء من خلف ستار يجعل عملية التمييز صعبة

وقد أثبتوا أنه بمرور الوقت والحرمان من الغذاء، فان الأفراد أظهروا مدى ارتباط تفكيرهم بالطعام .

ومن هنا يمكن القول أن لدى كل فرد منا استعداد طبيعى للإدراك ، وبلفظ آخر نجد أن اتجاه الفرد للإدراك لا يعكس فقط حاجات الفرد وسعيه لتحقيق مجموعة من الأهداف ، بل أنه يعكس كذلك تواجد عنصر التوقع بالعملية الادراكية ذاتها . فنحن ندرك ما نتوقع أن ندركه فإذا ما حدث شىء بشكل غير شكله الحقيقى ، فإننا ندركه بصورته الحقيقية ، مثال ذلك ، لو عرضت علينا صورة شجرة بلون أزرق بشكل سريع ، فإننا ندركها بلونها الطبيعى الأخضر .

وقد قام كل من " برونز " و " بوستمان " بتجربة قاما فيها بعرض مجموعة من أوراق اللعب التى أعطيت لها ألوان تخالف الألوان المتآلف عليها ، وبعرضها على مجموعة من الأفراد، فانهم استوعبوها بالألوان المألوفة لأوراق اللعب . ومن هنا يمكن القول أننا ندرك الأشياء اعتمادا على ما تعلمناه عبر فترة طويلة من الزمن. كذلك إذا سمعنا ونحن نسير وقع أقدام خلفنا ، فإننا نستدير وندرك الشخص الذى يسير وراءنا . ولكن عندما لا يكون الموقف بالتحديد الواضح ، فان الفرصة تزداد لاختلاف ردود الأفعال، ففى بعض المواقف الاجتماعية قد ندرك نوعا من العداء فى شخص ما بالرغم من أن هذا العداء قد لا يوجد له أى سند فى الواقع .

ويمكن أن نستخلص من مجموعة التجارب السابقة حقيقة هامة تتمثل فى أن ما ندركه لا يتوقف أساسا على ما يعرض علينا ، بل على مجموعة العوامل التى ندخلها على العملية الادراكية ، والتى من بينها حاجتنا ودوافعنا ومعتقداتنا . وحقيقة أن عملية الاختيار موجودة ، إلا أنها متغيرة وديناميكية إلى درجة كبيرة . كذلك فان علاقتنا مع الآخرين علاقات من النوع المتداخل Interdependent . فطالما أن أغلب أنواع الإشباع الذى نسعى إليه يتحقق من خلال تفاعلنا مع الآخرين ، فبالتالى من الواضح أن أغلب ما يحدث يعبر عن نتيجة منطقية لما ندخله من عوامل فى الموقف . فالإدراك الذى نكونه فى تداخلنا مع الآخرين لا يتكون فقط نتيجة لنفس العوامل أو المتغيرات الموجودة فى مجال العلاقات الاجتماعية المتداخلة ، بل أنه يتأثر بمجموعة أكبر من تلك العوامل المتداخلة .

فالإدراك ، كما سبق القول ، يسير فى خطوات متأثرا بماضينا . ومن هنا يظهر مفهوم الإدراك المتحيز للأفراد Stereotype الذى يؤدى إلى التأثير الضار على كفاءتنا نتيجة لعدم إدراكنا السليم للأشخاص أو الأشياء التى ندركها . وقد قام " ميسون هير " بدراسة تجريبية فى مجال علاقات الإدارة بالعمال ، وبدأ فى بحث إدراك كل طرف للآخر فى مواقف الصراع والأدوار التى تظهر فى هذا الإطار من جانب كل طرف . واعتمادا على الأوصاف الكلامية لكل طرف للآخر ولنفسه ، توصل " هير " إلى أن هناك اختلافا فى الانطباعات لدى الفرد عندما ينظر إليه كعضو فى الإدارة أو فى فريق العمال ، فكل من الإدارة والعمال يدرك الطرف الآخر على أنه أقل فى إمكانية الاعتماد عليه وأقل كفاءة فى العلاقات المتداخلة بينهم . ومن هنا يمكن التعرف على الكثير من الأسباب التى تؤدى إلى اتخاذ قرارات غير مبنية على أسس سليمة .

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

الاتجاهات ATTITUDES

□ مفهوم الاتجاهات :-

يمكن تعريف الاتجاه Attitude بأنه الميل أو النزوع للتجارب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد معين أو حدث معين . وبالتالى يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أى اتجاه ، هما :

* جانب الميل أو النزوع ودرجته .
* اتجاه هذا الميل أو النزوع .

ويجب أولا أن نفرق بين الاتجاهات وبين الآراء Opinions ، فالرأى ما هو إلا تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق . ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التى يواجهها الفرد . فالرأى ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد . ولكن يجب ألا يخفى عنا أن هذه الإجابة تتأثر بالتأكيد بميول الفرد واتجاهاته . فمما لا شك فيه أن للاتجاهات تأثيرا ملموسا على آراء الفرد على العديد من مظاهر سلوكه . فالأحكام التى يصدرها الفرد ، والتى تعبر عن آرائه ، تكون متأثرة بنوعية الاتجاهات التى يكونها . ولكن من جانب آخر تؤثر آراء الفرد فى اتجاهاته عن طريق زيادة تأكيدها . فعندما تكون آراء الفرد متأثرة باتجاهاته وسائرة فى طريقها ، وتصدر عنه . فان هذه الآراء تقوى من الاتجاه الذى استندت إليه وتدعمه .

ويمكن إظهار العلاقة بين الطريقة التى تعمل بها الاتجاهات والآراء بإعطاء المثال التالى :

فلنفرض أن هناك فردا يؤمن بأهمية تطوير المناطق الريفية ، ولنفرض أنه عضو فى إحدى اللجان التى تقوم بتوزيع بنود الاتفاق على أوجه الاستثمار المختلفة فى الدولة . فإذا ما تم اقتراح توسيع الخدمات التعليمية والصحية فى المناطق الريفية ، فانه عادة ما يكون فى صالح مثل هذا الاقتراح ، ويصدر العديد من الآراء التى تؤيده ، مثل هذه الآراء تزيد إيمانه بأهمية تطوير المناطق الريفية وتجعله فى المستقبل يصدر العديد من الآراء الأخرى المحابية لهذا الاتجاه .

كذلك يجب أن نفرق بين الاتجاهات وبين المعتقدات Beliefs ، فالمعتقدات هى قبول الفرد لعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث . فعندما نذكر أننا نصدق أمرا ما ، فإنما نعبر عن كنه هذا الشىء

بالنسبة لنا . وليس من الضرورى أن تتكون معتقداتنا نتيجة اتصالنا المباشر بالشىء موضوع الاعتقاد ، حيث أنه يمكن أن تتكون معتقداتنا نتيجة أدلة غير مباشرة أو نتيجة حصولنا على معلومات عنه من الآخرين .

ويلاحظ أن المعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير فى الآراء ، فنحن نتمسك بمعتقداتنا نتيجة اتصالنا المباشر بالشىء موضوع الاعتقاد ، حيث أنه يمكن أن تتكون معتقداتنا نتيجة أدلة غير مباشرة أو نتيجة حصولنا على معلومات عنه من الآخرين .

ويلاحظ أن المعتقدات تتمتع بدرجة أكبر من القوة والتأثير فى الآراء ، فنحن نتمسك بمعتقداتنا بدرجة أكبر من تمسكنا بآرائنا التى تتكون كنوع من التقييم لبعض المواقف الطارئة أو غير الهامة .

ولكن من جانب آخر ، نجد أن التفرقة بين الاتجاهات والآراء عملية صعبة للغاية فى الحياة العملية ، فكثيرا ما نخلط بين المصطلحات الثلاث ويتم استخدامها بمفهوم واحد ، وتتم هذه التفرقة عادة من أجل البحث العلمى . ويتم ذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسس الافتراضية التى تستخدم فى تحقيق مثل هذا الفصل . وحتى فى الكتابات العلمية كثيرا ما يتم استخدام المصطلحات الثلاث لإعطاء دلالة أو مفهوم موحد . إلا أننا نجد أن أغلب علماء النفس يركزون على الاتجاهات باعتبارها أساسا لازما للسلوك الإنسانى أكثر من الآراء والمعتقدات ، ومع الأخذ فى الاعتبار أن المفهومين الأخيرين يؤثران فى الاتجاهات . ومن هنا ظهر العديد من الأبحاث العلمية فى مجال الاتجاهات وكيفية قياسها ومدى تأثيرها على السلوك البشرى .

١. **كيف تتكون الاتجاهات :**

تتأثر اتجاهات الأفراد بالثقافة التى يعيشون فى إطارها ، وبالجماعات والمجتمعات الحضارية التى يمارسون أنشطتهم فيها ، وينتمون إليها . وكذلك بالجماعات الأولية التى ينتمون إليها Primary Groups (مثل العائلة) . ولكن لا يعنى ذلك على الإطلاق أن تأثير كل من العناصر السابقة تأثير مستقل على تكوين الاتجاهات . فتأثير تلك العناصر والجماعات تأثير متداخل ، تتداخل فيه هذه الجماعات مع بعضها ، بحيث تؤثر بطريقة متداخلة ومشتركة على

تكوين اتجاهات الأفراد . وغالبا ما نجد العائلة ممثلة لأهم الجماعات الأولية التى ينتمى إليها الفرد ، وتمثل حلقة الوصل أو الوسيط ما بين الفرد والثقافة التى يعيش فى إطارها . فتقوم العائلة بنقل وتفسير الاتجاهات الثقافية المتنوعة إلى الفرد . فالعائلة والجماعة الأكبر التى تنتمى إليها والمجتمع الأكبر الذى تنتمى إليه تلك الجماعات الكبرى ، كلها تتفاعل وتتداخل فى تأثيرها على الفرد .

فتتكون الاتجاهات نتيجة لاتصال الفرد بالبيئة المادية الطبيعية والاجتماعية المحيطة به ، وتدور الاتجاهات فى بدء نشأتها نحو الأمور المادية كتفضيل النادى الذى تجد فيه مكانا صريحا، أو حب الأسرة التى تعطيك الحماية والأمان ، أو حب نوع معين من الأطعمة . وتتميز الاتجاهات عند نشأتها بأنها محدودة ، حيث ينحصر اهتمام الفرد بالجماعات الأولية أو الثانوية الصغيرة التى ينتمى إليها ، كجماعة الأسرة أو النادى أو زملائه بالمدرسة ، ثم تتسع دائرة الاتجاهات بعد ذلك فتشتمل على موضوعات مجردة وأمور معنوية أخرى .

مما سبق يتضح لنا أن الاتجاهات تنتمى إلى العوامل المكتسبة فى السلوك الإنسانى . فالفرد منا لا يولد مزود بأى اتجاه معين إزاء أى موضوع خارجى ، وإنما تتكون هذه الاتجاهات نتيجة احتكاك الفرد بمواقف خارجية متباينة ، تؤثر عليه بطريقة ما ، بحيث ينتهى به الأمر إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة .

أ. **تأثير الجماعات المختلفة على تكوين الاتجاهات :**

إن تأثير الجماعات المتنوعة على تكوين الاتجاهات يتناسب عكسيا مع مدى اقتراب أو بعد العلاقة بين الفرد والجماعة . فنجد أن الجماعات الأولية تتميز بتأثير أقوى من الجماعات الأكبر فى تكوين الاتجاهات الخاصة بأعضائها . فكلما قربت المسافة ما بين الجماعة والفرد ، كلما زادت درجة تأثيرها فى تكوين اتجاهاته .

ومن البحوث التى أجريت فى هذا المجال البحث الذى أجراه كل من " نيوكومب Newcomp " و " سفهلا Svehla " ، فلقد تبين لكليهما أن هناك درجة ارتباط عالية

بين الآباء والأبناء من حيث اتجاهاتهما فى العديد من المجالات . فقد ظهر أن هناك درجة عالية من الاتساق بين اتجاهات كليهما ، وتبين أن اتجاهات الأباء والأبناء ترتبط وتتسق مع بعضها بدرجة أكبر من ارتباط واتساق اتجاهات الأبناء وزملائهم . كما أظهرت هذه الدراسة أن أقل درجة من الارتباط وجدت بين اتجاهات الأطفال ومدرسيهم . ومن هنا أمكن القول أن هناك علاقة أقوى بين الأباء وأطفالهم من تلك التى تنشأ بين الأطفال والجماعات الأخرى الأولية أو الثانوية التى ينتمون إليها ، الأمر الذى لا يصدقه الكثير من الأباء .

ومن بين الدراسات الأخرى التى قام بها " هايمان Hyman " ، والتى قام فيها بمراجعة واستعراض العديد من الدراسات الأخرى ، تناولت موضوع الاتجاهات السياسية للآباء والأبناء ، ولقد توصل من دراسته هذه أن هناك درجة عالية من الارتباط بين الاتجاهات السياسية للآباء والأبناء ، فهذه الاتجاهات تنمو مبكرة فى الطفل (متأثرا باتجاهات أبويه) ، وتزداد تعمقا فى مرحلة البلوغ ، إلا أن ذلك لا يعنى أنه لا توجد خلافات أو فروق بين الآباء والأبناء ، فقد تنشأ هذه الخلافات أو الفروق نتيجة بعض العوامل الأخرى التى تساعد على نشأتها .

فيذكر " جولدسن Goldsen " أن الآباء من ذوى الاتجاهات الضعيفة يكون تأثيرهم على أبنائهم ضعيفا عندما يتعرض أولئك الأبناء لمؤثرات أخرى فى ظروف مغايرة لتلك التى تسود المنزل . فالاتجاهات السياسية تظهر نوعا من التغيير ، ولكن دراسة " جولدسن" لا تؤيد الرأى الخاص بأن الأبناء يكونون اتجاهاتهم من خلال تمردهم على بعض الأوضاع السائدة ، فقد يختلف الأبناء عن الآباء بالنسبة لنوع الموسيقى الذى يفضلونه أو لبعض أنماط السلوك الاجتماعى أو لنوعية الملابس . ولكن بالنسبة للأمور الأساسية (الاجتماعية والسياسية والدينية) ، فان التشابه يكون كبيرا بين الآباء والأبناء .

والى جانب العائلة ، نجد لبعض الجماعات الأولية الأخرى تأثيرا كبيرا فى تكوين اتجاهات الفرد . فالقيم Values والمعايير Norms الخاصة بالجماعات الأولية تلعب دورا

هاما جدا فى التأثير على الاتجاهات والآراء والمعتقدات الخاصة بأعضاء تلك الجماعات . ففى مجال الاتجاهات السياسية ، أظهرت الدراسة التى قام بها كل من " كامبل Campbell " و " جورين Curin " و " ميللر Miller " أن هناك علاقة وثيقة بين ما يفضله الفرد فى التصويت للانتخابات وبين ما يفضله أصدقاؤه .

كذلك تبين أن للطبقة الاجتماعية Social Class والديانة التى ينتمى إليها الفرد تأثيرا كبيرا فى تكوين الاتجاهات . فلقد أظهرت بعض الدراسات أن تكوين الاتجاهات لدى الأفراد يتنازعه عضويتهم فى جماعة أولية (عائلة مثلا) لا تنتمى إلى طبقة اجتماعية ينتمون هم إليها ، وهنا يجب أن نفرق بين الجماعة الأولية التى ينتمى إليها الفرد وبين بعض الجماعات المرجعية Reference Groups التى يلتزم الفرد بما تفرضه عليه من قيم وأنماط من السلوك المقبولة . فإذا ما اختلفت تلك القيم والأنماط الخاصة بالجماعات الأخرى التى ينتمى إليها الفرد ، فان الأولى تكون فى تأثيرها أقوى على تكوين اتجاهات الفرد .

ب. طرق تكوين الاتجاهات :

يمكن تحديد طرق تكوين الاتجاهات كما يلى :

(١) تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية (مثل المأكل والمشرب والمأوى ... الخ) ، فطالما أن الطعام يشبع دافع الجوع ، فان الطفل يتعلم اتجاها إزاء الطعام ، وطالما أن الحلوى شيء لذيذ فان اتجاهه إزاءها يكون ايجابيا قويا ، وطالما أن الدواء مر المذاق فانه يترتب عليه عادة شعور بالتقزز والقرف وقد يترتب عليه شعور بالألم ، وبالتالى يتكون لدى الطفل اتجاه سلبى تجاه الدواء يختلف فى قوته وضعفه تبعا للمواقف التى يتكون فيها .

(٢) تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة ، فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة ، كان الاتجاه الناتج اتجاها إيجابيا .



فالانتظام فى الدراسة والوصول إلى مستوى مرضى فى التحصيل ، تتبعـــه عـــاد
خبرات انفعالية طيبة تتمثل فى رضاء الوالدين وثناء الآخريـــن وتقديـــر الأســـاتذ
وإعجاب الزملاء . ومن ثم ينشأ اتجاه إيجابى إزاء الانتظام فى الدراسة والجد فـــي
التحصيل . أما إذا كانت الخبرة الناتجة غير طيبة ، كأن تكـــون لومـــا أو عقابـــا
فالاتجاه الناتج عادة ما يكون اتجاها سلبيا . وبالتالى فان الاتجاهات تتأثر بأســـلوب
الثواب والعقاب .

(٣) تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أم ما بحب ورضاء الآخرين المرغـــوب فـــي
حبهم ورضائهم ، فشهرة أحد لاعبى كرة القدم وحب جمهوره له تتكون نتيجة مرانه
الجاد ولعبه النظيف دون خشونة أو خداع ، ومن ثم يتكون لدى هذا اللاعب اتجـــا
إيجابى تجاه المران الجاد واللعب النظيف حتى يحافظ على شهرته ومحبة جمهوره

(٤) قد تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة سلطات أعلى من الفـــرد نفســه
فنحن قد نتعلم اتجاهات عن طريق الخوف من سلطات عليا ، أو نتعلمـــها احترامـــ
لها، بالرغم من عدم وجود الثواب المباشر أو العقاب المباشر ، وخير مثـــال لذلـــ
التعاليم الدينية ، فنحن نتعلم الاتجاه إزاء الشهادة وإقامة الصلاة وإيتاء الزكاة وصو
رمضان وحج بيت الله الحرام عن طريق التعاليم الدينية التى نتلقاها فى الأسرة وفي
المدرسة منذ وقت مبكر . ونحن نتعلم تنفيذ القوانين التى تضعها الدولة إما احترام
لشأنها أو خوفا من العقاب الذى يمكن أن ينتج عن الإخلال بأى منها .

وأخيرا يمكن تلخيص الخطوات التى يمر بها تكوين الاتجاه فيما يلى :

* المرور بخبرات فردية جزئية تدور حول موضوع الاتجاه .
* تكامل هذه الخبرات وتناسقها واتحادها فى وحدة كلية .
* تمايز هذه المجموعة من الخبرات وانفرادها عن غيرها وظهورها على شكل اتجـــ
عام .

* تعميم هذا الاتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التى تجابه الفرد والتى تدور حول موضوع الاتجاه .

٢. **وظائف الاتجاهات :**

يتصرف الإنسان فى المواقف المختلفة فى محاولة التوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسترشدا بخصائصه فى الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار تصبح مع التكرار أمرا منظما ، وتأخذ شكل الاتجاهات حيال بعض الأمور والموضوعات والأفراد . وبذلك فانه يشكل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع ذلك الموضوع أو الفرد ، فانه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة تساعده فى اختيار نمط السلوك الملائم . فالاتجاهات تجعل الانتظام فى السلوك والاستقرار والثبات فى أساليب التصرف أمرا ممكنا ، وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا ميسورا .

وللاتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد ، يمكن إيجازها فيما يلى :

أ. **وظيفة المعرفة : Knowledge Function**

تلعب الاتجاهات دورا أساسيا فى تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيبات معلوماته عن الموضوعات المختلفة . فلكى يتخذ الفرد موقفا معينا ، سواء بالإيجاب أو بالسلب أو بالقبول أو بالرفض ، فهو فى حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعلومات والمعارف عن الشىء موضوع الاتجاه ، حتى يستطيع أن يكون حكما سليما نحوه . وبذلك فالاتجاهات تساعد الفرد على اكتساب هذه المعارف ، حيث تدفعه بصفة دائمة للبحث عنها والاستزادة بها .

ب. **وظيفة الدفاع عن الذات : Ego-Defensive Function**

يتعرض الفرد للعديد من الضغوط وصور الصراع أثناء ممارسته لحياته اليومية وفى علاقاته الاجتماعية مع غيره من الأفراد ، الأمر الذى يصيبه دائما بحالات من القلق والتوتر . وتساعد الاتجاهات فى تخفيض حدة هذا التوتر بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته ،

حيث أن الإنسان عندما يحتفظ باتجاه معين ، فانه فى حقيقة الأمر إنما يحاول الدفاع عن ذاته . فالعامل الذى يؤيد الحركة العمالية ، إنما يعبر عن اتفاق مصالح تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه الشخصية .

ج. **وظيفة التعبير عن القيم والمثل : Value-Expressive Function**

يحاول الفرد دائما أن يحمل بعض الاتجاهات التى تتفق مع القيم والمثل التى يؤمن بها . وبالتالى فانه عندما يفصح عن اتجاه معين ، فانه إنما يعبر عن قيمه ومثله ، ويشعر بالرضاء حين ينجح فى إثباته لذاته .

د. **وظيفة التأقلم :**

تساعد الاتجاهات الفرد على التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها ، كما أنها تساعده على تحقيق عملية التكيف الاجتماعى ، وذلك عن طريق قبول الفرد للاتجاهات التى تعتنقها الجماعة التى ينتمى إليها . فيشاركها فيها ، ومن ثم يشعر بالتجانس معها .

ه. **وظيفة إشباع الحاجات :**

تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد . ومن هذه الحاجات الحاجة إلى التقدير الاجتماعى والقبول الاجتماعى ، والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة ، والحاجة إلى المشاركة الوجدانية . وهنا يتقبل الفرد قيم الجماعة ومعاييرها حتى يمكنه إشباع رغبته فى الانتماء إليها . فالمجرمون مثلا يتقبلون قيم ومعايير الجماعات الإجرامية حتى يمكن قبولهم كأعضاء فيها .

٣. **صور الاتجاهات :**

للاتجاهات صور وأشكال متعددة ، يمكن بيانها كما يلي :

أ. **صور عامة ونوعية :**

فالاتجاه قد يكون عام ، بمعنى أن الشخص الذى يتصف بالتعصب يكـون متعصب ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود ... وهكذا . وقد يكون الاتجاه نوعيا ، بمعنـى يكون منصبا على جماعة معينة أو موضوع محدد دون غيره من الموضوعات .

ب. **صور إيجابية وسلبية :**

فقد يتكون لدى الفرد اتجاها إيجابيا بمعنى قبوله وتأييده لموقف معين ، وقد يتكـو لديه اتجاها سلبيا بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع معين .

ج. **صور جماعية أو فردية :**

فقد يكون الاتجاه جماعيا بمعنى أنه يوجد عند كثير من الناس ، مثل اتجاه العـر نحو حب القومية العربية والوحدة العربية ، وقد يكون فرديا مثـل إعجـابك بصديـق شخص معين دون غيره من الأفراد .

د. **صور سرية أو علنية :**

والاتجاه السرى هو الذى لا يستطيع الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين ، م الاتجاهات الاشتراكية فى الدول الرأسمالية . وبالمثل الاتجاهات الرأسـمالية فـى الـد الاشتراكية . أما الاتجاه العلنى فهو الذى لا يجد الفرد غضاضة فى التعبـير عنـه أمـ الناس.

٥. صور ضعيفة أو قوية :

وتقسم الاتجاهات كذلك إلى اتجاهات ضعيفة وقوية . ففى حالة الفرد الـــذى يملـك اتجاها ضعيفا ، فانه يستنكر الموقف الذى يواجهه ، والذى يخالف اتجاهه ، ولكنه لا يثور ولا ينفعل . أما فى حالة الفرد الذى يمتلك اتجاها قويا نحو الرذيلة مثـــلا ، نجـده يثـور وينفعل إذا ما رأى سلوكا منحرفا .

٤. تغيير الاتجاهات :

تعتبر مشكلة تغيير الاتجاهات من الأهداف الأساسية التى يسعى الكثيرون إلى تحقيقها مـع الآخرين . وقد سبق أن أوضحنا أهمية الاتجاهات وتأثيرها على تشكيل ســلوك الأفــراد ، كمـا أوضحنا أن الاتجاه قد يتصف بالإيجاب أو السلب نحو موضوع أو شخص معين . وبالتالى فــان مشكلة تغيير الاتجاه قد تأخذ إحدى صورتين :

أ. تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غـــير موافـق وبالعكس . ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادية لها وإحلال اتجاهات أخرى محليا تحابى الإدارة وتواليها .

ب. التغيير فى درجة وشدة الاتجاه ، بمعنى التأكيد على إيجابياته أو سلبيته حيـــال موضـوع معين . فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم ، فان الإدارة تبدل جهدا كبيرا نحو المحافظة على هذه الاتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدها .

وترجع قابلية الاتجاه للتغيير على عوامل متعددة من بينها :

- ❊ طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه .
- ❊ صفات الشخص صاحب الاتجاه .
- ❊ درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه .
- ❊ طبيعة الموقف الذى تتم فيه محاولة التغيير .



فنجد أن مجموع الصفات الخاصة بالاتجاه التى تظهر نوعا من التجانس فى تكوينها تكون أكثر ثباتا من تلك التى تتعرض للضغوط التى تخلقها مجموعات الاتجاهات الغير متجانسة . فلقد أثبتت الدراسات التى قام بها " هيدر Heider " إنه إذا كان هناك عدم تـــوازن بيــن مجموعــة الاتجاهات التى يكونها الفرد ، فإن ذلك يؤدى إلى محاولة الفرد إحداث تغيير فيها يصل به إلـــى حالة من التوازن . وكذلك أظهرت الدراسة أنه كلما ازدادت أهميـــة الحاجــات التـــى تخدمــها الاتجاهات ، كلما زادت قوة الاتجاهات وصعبت عملية إحداث التغيير فيها .

ومن الدراسات الأخرى الدراسة التى قام بها " ويز Weiss " و " فاين Fine " فى محاولة لإظهار أهمية الصفات الشخصية فى عملية إحداث التغيير . فقد تبين لكليهما أن سمات الشخصية Personality تؤثر على مدى تأثير أنواع معينة من الدعاية على الفرد . كذلك تبين من دراســة أخرى ل " ترمان Terman " أن الذكاء يؤثر فى معدل تغيير الاتجاهات . فكلما زاد ذكاء الفرد كلما صعبت عملية تغيير اتجاهاته . والعكس صحيح .

وكذلك تلعب العوامل البيئية ممثلة فى المواقف التى تحيط بالفرد ، دورا كبيرا فى التـــأثير على عملية التغيير فى الاتجاهات . فالطريقة التى يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر علـــى الدرجة التى يتم بها التغيير . فهل يحصل الفرد على هذه المعلومات من أصدقاء له يثق فيهم ؟ أم يحصل عليها من وسائل الإعلام المختلفة ؟ فقد أظهرت العديد من الدراسات أن التأثير الشخصى أقوى فعالية من تأثير وسائل الإعلام فى إحداث التغيير .

وتتصف عملية تغيير الاتجاهات بالتعقيد الشديد ، حيث أن الفرد لديه مقاومة تلقائيـــة لأى صورة من صور التغيير . ولذلك فان قدرة الرئيس على تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتوقف علـــى عوامل عدة ، من بينها :

(١) توافر قدر كاف من المعلومات حول موضوع الاتجاه وتغييره .
(٢) استخدام أسلوب الإقناع من جانب الرئيس والمشاركة من جانب المرؤوسين .
(٣) أن يكون الرئيس قدوة حسنة نحو موضوع التغيير المطلوب .

٥. قياس الاتجاهات :

تلعب الاتجاهات دورا هاما في تفسير السلوك والتنبؤ به . ويتوقف تحقيق هذه الفائدة على قدرتنا على تحديد الاتجاهات وقياسها بدقة .

ويثور التساؤل هنا عن كيفية ومدى إمكان قياس الاتجاهات ؟ . فمن المعروف أننا إذا سألنا شخصا سؤالا واحدا ومباشرا عن اتجاهه ، فإننا في الغالب لن نحصل على إجابة صريحة أو صادقة ، ولا سيما في الموضوعات الشائكة التي يخشى الناس إبداء آرائهم فيها بصراحة .

لذلك فان قياس الاتجاهات يجب أن يتم بطريقة غير مباشرة ، إذ لا سبيل إلى قياسه بطريقة مباشرة ، أي أننا نتعرف على اتجاه شخص ما عن طريق الاستنتاج من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والمعتقدات التي يبديها حيال موضوع معين أو شخص معين .

وقد ابتكر علماء النفس الكثير من المقاييس التي تستخدم في قياس الاتجاهات قياسا كميا وعدديا . ومن بين الاشتراطات العامة الواجب توافرها في أسلوب صياغة الأسئلة التالي :

أ. صياغة الأسئلة في صيغة الحاضر ، وذلك حتى لا يحدث خلط في حالة ما إذا كان الشخص قد غير اتجاهه عما كان في الماضي . وبذلك يكون لديه اتجاهان لا يعرف أيا منهما يطلب منه التعبير عنه . أما صياغة الأسئلة في الزمن الحاضر ، فهي تحدد للشخص أن المطلوب منه معرفة اتجاهه في الوقت الحاضر .

ب. يجب أن يعبر كل سؤال أو جملة أو قضية عن فكرة واحدة فقط ، حيث أن احتواء الجمل أو العبارة على فكرتين يجعل من الصعب الإجابة عليها ، لأن الفرد قد يوافق على فكرة ويرفض الأخرى .

ج. عدم استخدام القضايا التي يمكن أن يوافق عليها كل من أصحاب الاتجاه المعارض والاتجاه المؤيد ، حيث أنها لا تساعد على التمييز بينهما .

د. يجب صياغة القضايا بحيث تدل الموافقة عليها أو عدم الموافقة ، على شيء يتصل بموضوع الاتجاه .

ه. يجب عدم استخدام القضايا الغامضة أو عديمة المعنى .

و. يجب أن تكون القضايا المستخدمة قصيرة وبسيطة وواضحة ومباشرة وسهلة القراءة .

ز. يجب أن تتم صياغة القضايا بحيث يمكن قبولها أو رفضها .

****

الحاجات الإنسانية

١. طبيعة الحاجات الإنسانية :

يجب أن نفرق مبدئيا بين مجرد ملاحظة سلوك فرد ما ، وبين محاولة تفهم هذا السلوك ، وبين محاولة التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى وجهة ما . فتفهم السلوك الإنساني ومحاولة التأثير عليه يتطلب معرفة الحاجات الإنسانية وتقسيمها إلى أقسام ثلاثة ، هي :

- الحاجات الفسيولوجية . Physiological
- الحاجات الاجتماعية . Social
- حاجات الذات . Egoistic

كذلك يمكن تقسيم الحاجات تقسيما عاما آخر ، فتقسم إلى قسمين رئيسيين ، هما :

- الحاجات الأولية أو الأساسية . Primary
- الحاجات الثانوية Secondary

ونبدأ أولا بالتقسيم العام للحاجات إلى أولية وثانوية ، ثم ننتقل بعد ذلك إلى التقسيم الثلاثي . حيث أن الحاجات الأولية أو الأساسية تضم في العادة الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، بينما تضم الحاجات الثانوية الأنواع الأخرى من الحاجات (الاجتماعية والذات) .

أ. الحاجات الأولية : Primary Needs

يحتاج المكون البشرى (الإنسان) لإشباع بعض الحاجات المادية الأساسية ، التي يؤدى عدم إشباعها لفترة طويلة إلى إصابة الإنسان بأضرار جسيمة ، بل ويمكن أن تؤدى إلى إنهاء حياته . فنحن نحتاج إلى الأكسجين والغذاء والماء بدرجة اكبر من حاجتنا للملابس والمأوى ، وذلك حسب أهميتها لحياتنا . وهذه الحاجات الأولية يمكن أن تقسم إلى عدة مجموعات فرعية . فبعض هذه الحاجات تشبعها الطبيعة فينا حتى نحافظ على توازننا

وعلى العناصر اللازمة للإبقاء على حياتنا (مثل الأكسجين والغذاء والماء) ، بينما تساعد عملية إشباع البعض الآخر من الحاجات على الهروب من المواقف التى تهددنا أو تؤثر على تكاملنا واستقرارنا كعناصر بشرية (مثل الألم والصقيع الشديد أو الحرارة الشديدة) ويمثل الجنس Sex إحدى الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على العنصر البشرى ، ولو أنه ليس بنفس القوة التى تتصف بها بعض الحاجات الأخرى (مثل الأكسجين والماء) .

ب. الحاجات الثانوية : **Secondary Needs**

تعبر الحاجات الثانوية عن تلك المجموعة من الحاجات التى تظهر فى فترة مبكر من حياة الإنسان ، وتلعب دورا هاما فى التأثير على سلوكه . ويطلق على هذه الحاجات عدة اصطلاحات ، من بينها " الحاجات المستمدة Derived " و " الحاجات الاجتماعية Social Needs " . ويمكن تقسيم الحاجات الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين . هما :

* حاجات الانتماء Affiliative
* حاجات الذات Egoistic

ويرتبط هذان النوعان من الحاجات بالأفراد ، إلا أن ارتباطهما هذا يختلف فى طبيعته . فبينما نجد أن حاجات الانتماء تختص بالانضمام والزمالة والحب نتيجة وجو الفرد مع مجموعة من الأفراد ، نجد أن حاجات الذات تشير إلى ذلك النوع من الحاجات الذى يحقق للفرد مركزا على المجموعة من الأفراد . وبالتالى نجد من ضمن أنوا الحاجات التى تنتمى إلى هذه المجموعة تلك المرتبطة بالقوة والمركز الاجتماعى والتفوق والاحترام .

ويدعو البعض إلى إيجاد نوع ثالث من الحاجات ينضم للتقسيم السابق ، بحيث يتوسط كلا من حاجات الانتماء وحاجات الذات . ويدعو أولئك إلى هذا النوع الثالث نظر لحاجة كل منا إلى نوع من الإثارة Stimulation ، سواء تم ذلك على أساس مادى أ عاطفى . فلدى كل منا حاجة للاتصال الجسمى Physical Contact ، وكذلك لدى كل من

الحاجة للشعور بالتأثير فى البيئة المحيطة به ، وبالتالى يمكن النظر إلى حب الاستطلاع Curiosity على أنه يمثل إحدى الحاجات التى تدخل فى هذا التقسيم الثالث .

ج. **الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية وحاجات الذات :**

ننتقل الآن إلى التقسيم الأكثر تفصيلا للحاجات الإنسانية ، فنبدأ بالحاجات الفسيولوجية للإنسان ، ثم ننتقل إلى الحاجات الاجتماعية . وأخيرا نشرح مفهوم حاجات الذات .

(١) **الحاجات الفسيولوجية :**

ويعبر هذا النوع من الحاجات عن تلك الحاجة التى يجب إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان ، مثل الغذاء والماء والهواء والراحة والجنس والمأوى وما شابه ذلك . فلو نظرنا إلى نموذج الرجل الاقتصادى Economic Man والذى قامت على أساسه نظرية الإدارة العلمية التقليدية ، لوجدنا أن هذا النموذج يفترض أن هذه الحاجات هى الحاجات الوحيدة للإنسان التى يسعى إلى إشباعها والتى يمكن استخدامها فى توجيه سلوكه الوجهة المطلوبة .

ويلاحظ إلى جانب إشباع تلك الحاجات الفسيولوجية ، أنه يجب تأمين الفرد بضمان استمراره فى إشباع تلك الحاجات ، وبالتالى نجد أن الأمان يمثل حاجة أساسية للكثير من الأفراد . فعندما تتعرض حاجة الفرد للأمان لنوع ما من التهديد (مثلا عند حدوث الكساد وانتشار البطالة) ، فان هذا يمثل دافعا للفرد على العمل الجاد وعلى بذل المزيد من الجهود حتى لا يتعرض لمثل تلك المخاطر .

(٢) **الحاجات الاجتماعية :**

تختلف أهمية الحاجات الاجتماعية بين الأفراد ، ومن أمثلتها :

(أ) الزمالة .

(ب) الحب والتعاطف .



(ج) القبول .

فالمعروف أن الإنسان مخلوق اجتماعى بطبعه ، يرغب فى العيش وسط مجموعة من الأفراد ، إلا أن وجوده وسط المجموعة لا يكفى فى حد ذاته ، بل أنه يشعر بحاجته للحب والتعاطف مع مجموعات عديدة أخرى . ومن هنا يسعى إلى إقامة علاقات مع غيره ويحافظ عليها من خلال صلاته بعائلته وأصدقائه . مثل هذه العلاقات تتأثر بالسياسات التى تفرضها المنظمة التى يعمل فيها . وليس أدل على ذلك من ارتباط ظاهرة تفكك الروابط الأسرية بالتقدم الصناعى ونظام المجتمع الحديث .

والى جانب حاجات الزمالة والحب والتعاطف ، يحتاج الإنسان إلى الشعور بالقبول وانتمائه إلى جماعة ما ، أو عدد من الجماعات . فإحدى سمات المجتمعات الحديثة تتمثل فى ظهور العديد من الجماعات ، بحيث أن الفرد الواحد يكون فى العادة عضوا فى أكثر من جماعة واحدة . وبالإضافة إلى الجماعات الرسمية ، والتى تمثل المنظمة إحداها ، يوجد هناك العديد من الجماعات غير الرسمية ، والتى قد تعمل على تقوية أو تقويض كفاءة التعاون المنظم داخل أى تجمع رسمى . وتظهر حاجة الفرد للقبول فى العديد من الصور ، مثل المودة والتقاليد والقيم . ومن هنا يمكننا القول بأن هذه الحاجة تعبر عن أحد الأركان الرئيسية التى يبنى عليها أى مجتمع منظم .

(٣) **حاجات إشباع الذات :**

تنبع حاجات إشباع الذات من رغبة الأفراد فى تصور أنفسهم فى أوضاع معينة . ومن بين أمثلة هذه الحاجات الآتى :

(أ) اعتراف الغير بالفرد .

(ب) التحكم .

(ج) الاستقلال .

(د) الإنجاز .

فبالرغم من أن الإنسان يحتاج إلى درجة معقولة من قبول الجماعة لـــه ، إلا أنه عادة لا يرغب فى الاندماج الكامل فى الجماعة للدرجة التى قد تفقـــده ذاتيتـــه . فكلما زادت درجة نضوج الفرد كلما زادت حاجته للتحكم فى البيئة المحيطة بـــه . وقد تكون حاجته للتحكم هذه امتدادا طبيعيا لحاجته لاعتراف الغـــير بـــه ، بـــهدف تحقيق الاستقلال الذى يسعى إليه .

ويرى عدد كبير من علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق الذات تمثل أعلى الحاجات التى يسعى الإنسان إلى تحقيقها ، فهى لا تتضمن مجرد قدرة الفـــرد على الإنجاز ، بل حاجة الفرد لإنجاز شىء حقيقى له قيمته فى الحياة . وهنا تمثـــل الوظيفة أو العمل الذى يشغله الفرد المصدر الأساسى لإشباع مثل هذه الحاجة . فإذا لم تمد الوظيفة أو العمل الفرد بالمناخ الملائم لإشباع تلك الحاجة ، فانه عـــادة مـــا يسعى إلى إشباعها خارج مجال العمل .

فالحاجات التى يشعر بها الإنسان ، سواء بطريقة واعية أو بـــدون وعـــى ، تخلق فيه ضغوطا معينة تساعد على إظهار الأنماط السلوكية الملائمة للتخلص مـــن الضغوط ، وبالتالى إذا استطاع الفرد أن يشبع حاجاته بالطريقة التى تلائمه وتلائـــم المجتمع الذى يعيش فيه ، فإننا نطلـــق عليـــه الإنســـان المتـــوازن أو المنضبـــط Adjusted . ومن جانب آخر ، إذا لم يستطع الإنسان إشباع حاجة معينـــة ، أو إذا استطاع إشباعها بعد بذل مجهودات خارقة أو بأسلوب لا يقبله المجتمع الذى يعيـــش فيه ، فإننا نطلق عليه اصطـــلاح الإنســـان غـــير المتـــوازن أو غـــير المنضبـــط Maladjusted ، وبالتالى يمكننا القول بأن :

السلوك يعبر عن العملية التى يلائم بها الإنسان نفسه تجاه مجموعة معينـــة مـــن الحاجات الإنسانية ، بحيث يتمثل هدف عملية الملاءمة هذه فى تحقيق الإشباع

وبالتالى يمكن القول بأن عدم التوازن أو عدم الانضبـــاط Maladjustment ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية ، أو عندما يتم إشباعها ، ولكن بعد بذل مجهودات خارقة ، أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع . ومن الأمثلـــة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن الآتى :

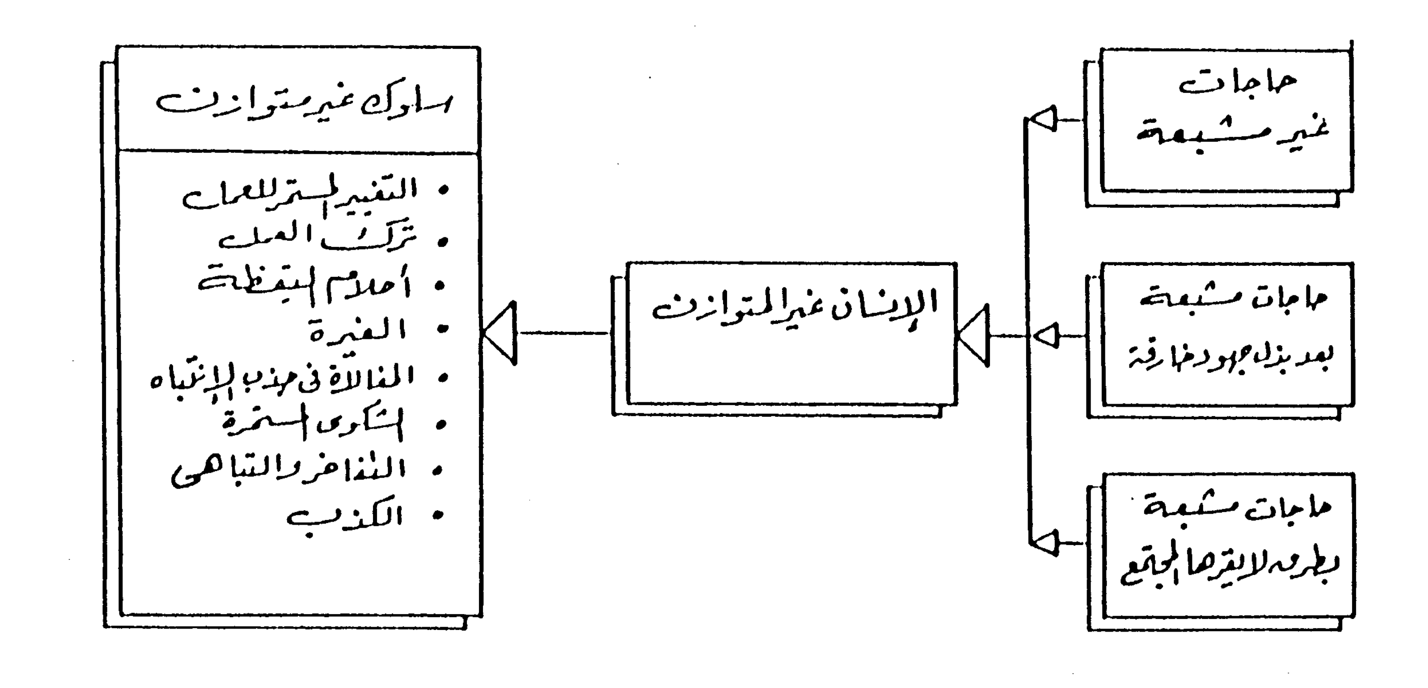
* التغيير المستمر فى العمل .
* ترك العمل .
* أحلام اليقظة .
* الغيرة .
* المغالاة فى جذب الانتباه .
* الشكوى المستمرة .
* التفاخر والتباهى .
* الكذب .

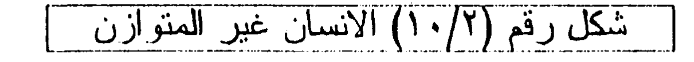
ويبين شكل رقم (٢/١٠) رسما تخطيطيا للسلوك الدال على عدم التوازن .

وهناك بعض الحاجات التى لا يمكن للفرد إشباعها بأى طريق ميـــن الطـــرق وبالتالى فان قلقه يستمر نتيجة عدم إشباعها ، وتكون النتيجة ما يعرف بـــاصطلاح الإحباط Frustration .

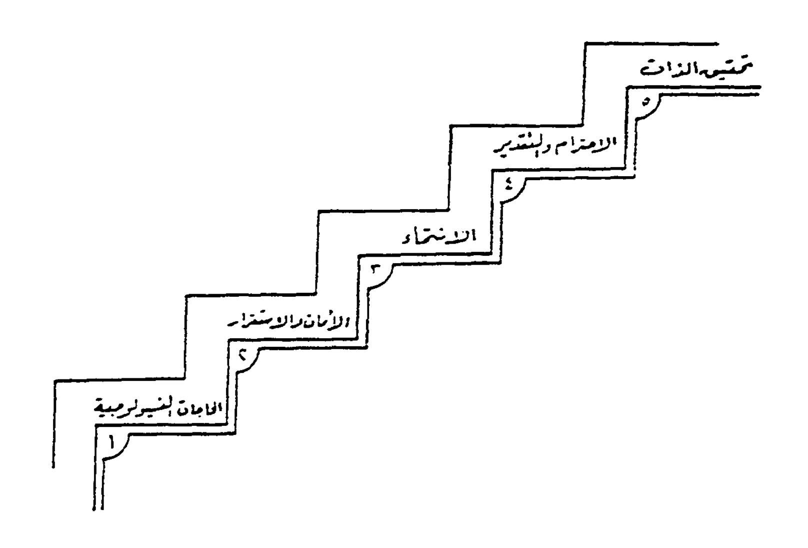
د. " مازلو " والترتيب الهرمى للحاجات الإنسانية :

قام " ابراهام مازلو " بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم ، تشغـــل قاعدتـــه الحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم ، حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات . وذلك كما يظهر فى شكل رقم (٢/١١) .




شكل رقم (١٠/٢) الانسان غير المتوازن





شكل رقم (٢/١١) مدرج مازلو للحاجات الإنسانية

فالحاجات الفسيولوجية تعبر عن الحاجات الأساسية للعنصر البشرى ، وبالتالى ، فإنها تعطى المرتبة الأولى . أو كما يذكر " مازلو " أن الإنسان يستطيع الحياة بالخبز وحده، وذلك فى حالة عدم وجوده . فإذا ما شعر الإنسان بالجوع الشديد ، فان الطعام هو الحاجة الوحيدة التى تشغل ذهنه واهتمامه ، ويقنع نفسه فى هذه اللحظة بأن كل شىء يمكن أن يسير على ما يرام إذا ما توفر له الطعام فقط . إلا أنه بمجرد إشباع درجة كافية من هذه الحاجة ، فان حاجة أخرى سرعان ما تظهر ، وينسى الإنسان سريعا جوعه السابق ويبدأ فى التركيز على إشباع تلك الحاجة الجديدة ، والتى لم يكن يشعر بها عندما كان يتضور جوعا .

وفى الترتيب الهرمى الذى يقدمه " مازلو " ، تشغل حاجة الأمان والاستقرار المرتبة الثانية ، ويحقق الإنسان إشباع حاجته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده فى مجتمع آمن

يحكمه النظام ، أو من خلال عمل مستقر يشعر بالاستقرار فيه ، أو عـــن طريـــق القيـــم الروحية والدينية التى يؤمن بها .

فإذا ما تم تأمين الفرد على حياته (بإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته للأمان) فانه يبدأ فى توجيه اهتمامه تجاه الحاجات الأخرى غير الملموسة . وتأتى فى مقدمتـــها حاجـــة الإنسان للانتماء والحب والتعاطف . وتستمد هذه الحاجات ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان . ومن هنا نلاحظ ارتكان العلوم الإدارية فى الـــدول المتقدمـــة ، والتـــى حققـت لمواطنيها مستوى مرتفعا من المعيشة يضمن لهم درجـــة كافيـــة مـــن إشبـــاع حاجاتـــهم الفسيولوجية وحاجتهم للأمن والاستقرار ، على مفـــاهيم العلاقـــات الإنســـانية والســـلوك البشرى، مثل التركيز على تحقيق مفاهيم الانتماء والتضامن والتعاون بين الأفراد . فطالما تم إشباع الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان وحياته ، تبدأ الحاجات الأخرى فـــى الظـــهور (الانتماء - الاحترام والتقدير - تحقيق الذات) . فالحاجة للحب تتضمن الحاجة للتعـــاطف والرغبة فى التقارب مع الآخرين وتحقيق المشاركة الوجدانية .

وتتضمن الرغبة فى الاحترام والتقدير تحقيق مفهوم القبـــول الاجتمـــاعى Social Acceptance ، بمعنى قبول الجماعة للفرد وتأكيد واحترام الذات . ومن المعـــروف أن تحقيق الحاجة للاحترام مهمة للغاية فى خلق الشعور بالثقة فى النفس والقيمة الذاتية للفـــرد وقدراته . ويلاحظ أن حاجة الفرد للحب تسبق حاجته للاحترام والتقدير .

أما بالنسبة لحاجة الإنسان الخاصة بتحقيق الذات ، والتى تمثل أعلى مراحل الإشباع عند " مازلو " ، فإنها تختص بالإشباع الذاتى للفرد والشعور بالإنجـــاز . أو كمـــا يقـــول " مازلو " أنها تعبر عن رغبة الفرد المتزايدة للتعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقه . فهى تعبر عن رغبة الفرد فى تحقيق أقصى طاقاته واستخدامها فى خدمة المجتمع الذى يمثل أحد أركانه . فمهما كانت مهنة الفرد ، فان حاجته لتحقيق الذات تدفعه إلى الإبداع فى مهنته والوصول إلى أعلى مراحل الأداء التى تمكنه طاقاته منـــها . ولكن يلاحظ أن سعى الفرد وراء إشباع تلك الحاجة لا يبدأ إلا بعـــد أن يؤمـــن حاجاتـــه

الفسيولوجية والاجتماعية . وقد لاحظ " مازلو " أن درجة إشباع الذات التى يحققها كبـــار السن أعلى بكثير من تلك الدرجة التى يحققها صغار السن .

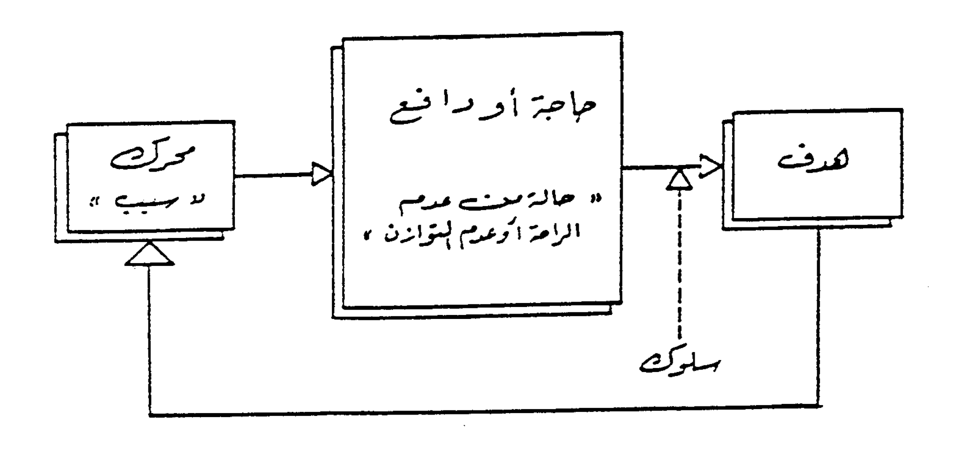
وقبل أن نعلق على ترتيب " مازلو " السابق قد يكون من المفيد هنا أن نتعرض أيضا لبعض أنمـــاط الترتيبـــات الأخـــرى للحاجـــات الإنســـانية . فنجـــد " لويـــس بـــارنس Louis Barnes " يتفق مع أولوية الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، ولكنه يقـــترح إدماج الحاجات التالية فى مجموعة واحدة كما يلى :

(١) الحاجات الفسيولوجية الأساسية .
(٢) الأمان .
(٣) الحاجة إلى تحقيق نوع من التوازن فى إشباع :
(أ) درجة كبيرة من التوجيه الذاتى والاحترام الذاتى .
(ب) مجال كبير من العاطفة والعلاقات المتداخلة مع الآخرين .
(ج) درجة معينة من التأثير المتبادل مع الرؤساء والزملاء .

فإذا لم يتمكن الفرد من إشباع أى من حاجاته التى تقع فى المجموعة الثالثة ، فـــان " بارنس " يرى أن ذلك يؤدى إلى بعث الحيوية مرة أخرى فى إشباع حاجته للأمان . فإذا ما وجد الفرد أنه يواجه عوائق ما فى سبيل إشباع حاجة معينة ، فانه يوجه محاولاته تجاه الحاجات الأخرى المتاحة .

٢. **التحفيز أو الدافعية :**

لكى نبدأ بأسلوب علمى فى دراسة موضوع التحفيز (الدافعيـــة) ، يجـــب أولا أن نعرفـــه ونضع مجموعة من التساؤلات التى تتطلب الإجابة . ويستخدم لفظ التحفيز للتنويه عـــن القـــوى الدافعة داخل الفرد التى تعمل على استمرار نشاطه كإنسان بشرى ، وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك . ويمكن أن نمثـــل النمـــوذج الأساسى للسلوك ومكان تلك القوى الدافعة (الدوافع) كما فى شكل رقم (٢/١٢) .



شكل رقم (٢/١٢) النموذج الأساسى للسلوك

أ. عدم التمكن من إشباع الحاجات :

ماذا يحدث لو أن الإنسان لم يتمكن من إشباع حاجاته ؟ ، تعتبر الإجابة على هذا السؤال أهم من الإجابة على تأثير إشباع الحاجات على السلوك ، حيث أن الاضطرابات الفردية والاجتماعية فى المجتمعات الحديثة تنشأ من عدم إشباع الحاجات . فإذا كان الغرض من دراسة وتحليل الدوافع والحاجات البشرية هو البحث عن الوسائل التى تحقق إشباع الحاجات ، فان البحث فى النتائج المترتبة على عدم التمكن من إشباع الحاجات البشرية يساعد على تجنب عدم الإشباع وعلاج المشاكل التى تنجم من الفضل فى الإشباع.

وجوهر مشكلة عدم إشباع الحاجات البشرية هو أن هذه الحاجات تتعارض مع بعضها ، مما يعنى أن إشباع إحداها قد يتم على حساب الحاجات المتعارضة الأخرى .



كذلك فان الإنسان لا يمكنه إشباع كل الحاجات . ومن هنا فانه يضطر إلى إعطاء أولويا
لإشباع حاجات دون أخرى . وهذا الموقف الناشئ عن تعدد الحاجات وتعارض بعضها
البعض الآخر هو الذى دعى بعض أساتذة العلوم السلوكية إلى القول بأن الإنسان يعيش
دائرة من الفضاء النفسى Psychological Life Space ، فالإنسان يعيش داخل شرنق
تمنعه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته .

وقد تكون الموانع التى تمنعنا من تحقيق أهدافنا هى موانع جسمانية أو موانع زم
أو موانع مكانية أو موانع مالية ، أو مجرد شعور بموانع وهمية لا أساس لها . فمثلا
توفر الموارد المالية قد يمنع من إشباع رغبات حاجات قوية وعاجلة . أكثر من ذلك
الموانع الداخلية Internal Barriers قد تقف عقبة فى سبيل تحقيق الهدف ، فمثلا ع
قدرة الطالب الذى يسعى فى الحصول على البكالوريوس قد تقف كعقبة داخلية كامنة دا
نفسه ، تمنعه من تحقيق هدفه . إن مثل هذه الموانع لا تمكن من تحقيق الأهداف ، وتخ
الكثير من المشاكل .

وعلى العكس من ذلك ، فانه قد لا يوجد ما يمنع الإنسان من تحقيق أهدافه ، ولك
الرغبات والدوافع قد تتعارض . وفى هذه الظروف يتحتم على الشخص أن يختار بي
البدائل المتاحة ، فالحاجات البشرية الكامنة داخل الفرد تسعى إلى أن تحقق إشباعا عل
حساب بعضها البعض .

وفى الواقع العملى ، فان الإنسان لا يجد كل ما يسعى إليه أو ما يشبع رغبت
ولذلك يقع فى صراع دائم فى الاختيار بين البدائل المتاحة . ويلاحظ أنه يمكن أن نقس
التعارض فى الاختيار إلى عدة صور ، منها ما يلى :

(١) تعادل جاذبية هدفين أو أكثر ، ففى الكثير من الحالات يتعرض الإنسان لموقف
فيه أن البدائل المتاحة له كلها بدائل طيبة ، بل أنها بدائل تتعادل فى تحقيق رغبت
وإشباع حاجته . وهذا ما نطلق عليه صراع الاقتراب pproach Conflict

حيث أنه نظرا لتعادل جاذبية كل من البديلين ، فان الفرد يكون فى صراع لاختيار أى منهما .

(٢) على العكس من ذلك قد يتعرض الإنسان لحلين أو هدفين ، يجد أن كلاهما أسوأ من بعضهما البعض ، ولكن لا بديل لهما . ومن هنا نجد أنه فى حالة صراع لتجنب كلاهما . وهذا ما نطلق عليه صراع الابتعاد Avoidance Conflict . وفى مثل هذه الحالة نجد أن الإنسان يرغب فى الابتعاد أو عدم الاقتراب من كلا الهدفين .

(٣) وهناك موقف ثالث ، وهو مزيج من الموقفين السابقين ، حيث يجد الشخص أن هناك هدف جذاب وآخر غير ذلك ، والمشكلة التى يتعرض لها الفرد هى الاختيار بين أيهما ، أو أن للهدف الذى يسعى إليه جوانب طيبة وأخرى سيئة . فانه يتعرض لموقف من الصراع فى الاختيار ، وهذا ما نطلق عليه صراع الاقتراب الابتعاد Approach-Avoidance Conflict . ولاشك أن هذا النوع من الصراع النفسى هو الشائع بين الناس .

ب. رد فعل الفرد لعدم إشباع الحاجات :

ماذا يحدث عندما يفشل الإنسان لسبب أو آخر فى إشباع حاجاته . إن رد فعله لذلك الفشل يأخذ صورا عديدة ولا يمكن حصرها ، ولكن أيا كانت هذه الصور ، فان هناك نموذجا واحد يمثلها جميعها ستعطى فكرة كالأتى :

إن القاعدة الأساسية هى أن عدم تحقيق الهدف يؤدى إلى الضيق والإرهاق Frustraticrr . ويلاحظ أن الفرد يقابل ذلك الضيق أو الإرهاق بالرغبة فى الابتعاد عن الموقف أو الانسحاب من هذا الضيق . وقد يأخذ هذا الابتعاد صورة الابتعاد المادى من الموقف ، أو يكون انسحاب معنوى عن طريق اللامبالاة Apathy وعدم الاهتمام . ولكن لا يقوم الإنسان بالابتعاد عن الموقف الذى حقق له عدم الإشباع فى كل الحالات ، بل أنه يأخذ موقفا عدائيا من هذا الشىء أو الشخص الذى حقق له الإرهاق أو الضيق . ويقصد

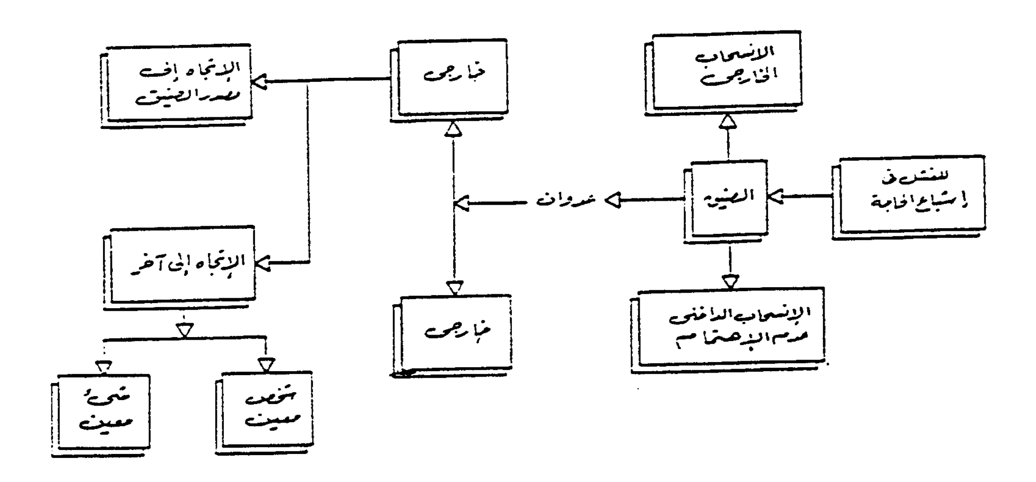


بالموقف العدوانى تصرف أو استخدام قوة ضد شخص أو شيء معين . وإذا كان هناك اعتداء أو هجوم مباشر على مصدر الضيق ، ففى هذه الحالة لا توجد مشكلة ، حيث أن ذلك يعنى أن الإنسان قد أفصح عن عدم تمكنه من إشباع حاجاته ، ولكن ما يحدث فى الواقع هو أن الإنسان الذى يفشل فى تحقيق رغبة معينة قد يتحول كلية إلى طرف ثالث لإلقاء اللوم عليه . فمثلا إذا تعرض الموظف لضيق من رئيسه إلى إلقاء اللوم على أفراد أسرته والثورة والغضب لأى تصرف يبدو من أحد أفراد هذه الأسرة ، كذلك قد يفشل طالب ما فى الالتحاق بالكلية التى يرغب فيها ، مما قد يحوله إلى السخط وعدم الرضاء عن نظم الامتحانات والتعليم .

وإذا كان العدوان صورة معبرة عن الضيق ، فإن وراء العدوان يقف العداء Hostility . فإذا كان العدوان Aggression هو تصرف معين ، فان العداء هو الدوافع الكامنة وراء هذا التصرف أو هو الحقد الذى يدفع إلى العدوان .

ويوضح الشكل رقم (٢/١٣) النموذج العام للتصرفات التى تنتج من عدم إشباع الحاجات . ويلاحظ من الشكل أن الفشل فى إشباع الرغبات البشرية يؤدى إلى الضيق والإحباط Frustration ، ويؤدى بدوره إلى حالات إما من الانسحاب من الموقف أو الكف عنه أو اللامبالاة ، أو إلى نوعا من العدوان . وقد يكون هذا العدوان داخلى ، أى يحتفظ الإنسان بالرغبة فى الاعتداء داخل نفسه . ويترتب على ذلك نوع من الضيق الداخلى ، أو أن يتحول الاعتداء إلى واقع ظاهر ومحسوس فى صورة عدوان فعلى على مصدر الفشل أو عدوان على طرف ثالث . وقد يكون هذا الطرف شخص ، وقد يكون شيئا معينا . فمثلا إذا فشل الموظف فى إقناع رئيسه بوجهة نظره ، قد يصر على موقفه معتقدا أن فى ذلك إرضاء لنفسه .

❋❋❋❋❋❋❋❋❋❋❋



شكل رقم (٢/١٣) النموذج العام للتصرفات التى تنتج عن عدم إشباع الحاجات

تفهم النظم الاجتماعية

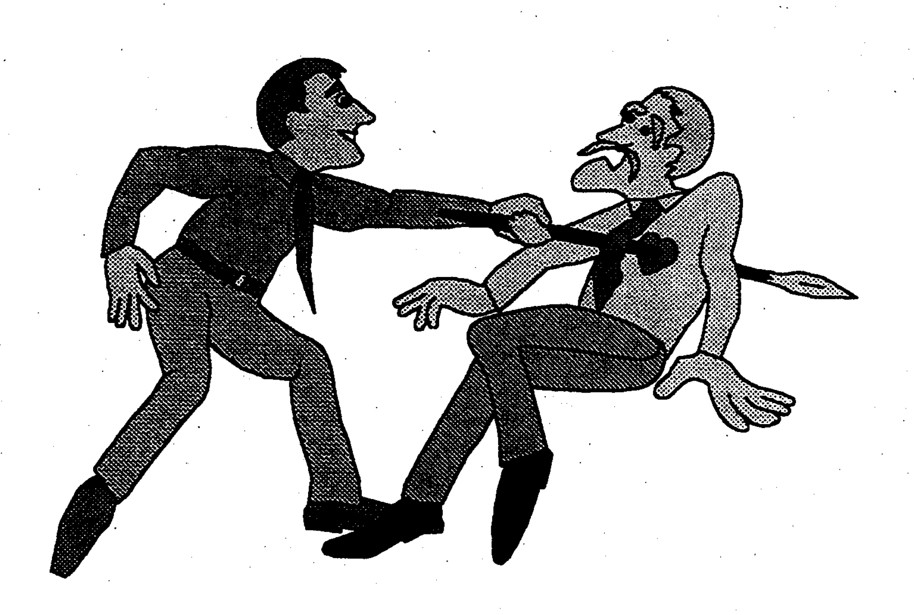
يعرف النظام الاجتماعى بأنه مجموعة مركبة من العلاقات الإنسانية تتفاعل مع بعضها بطــــر
عديدة وبشكل لا حدود له . فان كل مجموعة صغيرة من البشر تكون فيما بينها نظاما فرعيا فى إطـــا
المجموعات الأكبر ، التى تكون بدورها فيما بينها نظم فرعية فى إطار مجموعـــات أكــبر وأكــبر .
وهكذا حتى تصل إلى النطاق الأكبر الذى يضم سكان الكرة الأرضية بأكملها . ويسمى النظام الإنسان
باعتبار أن سكان الكرة الأرضية جميعهم من البشر .

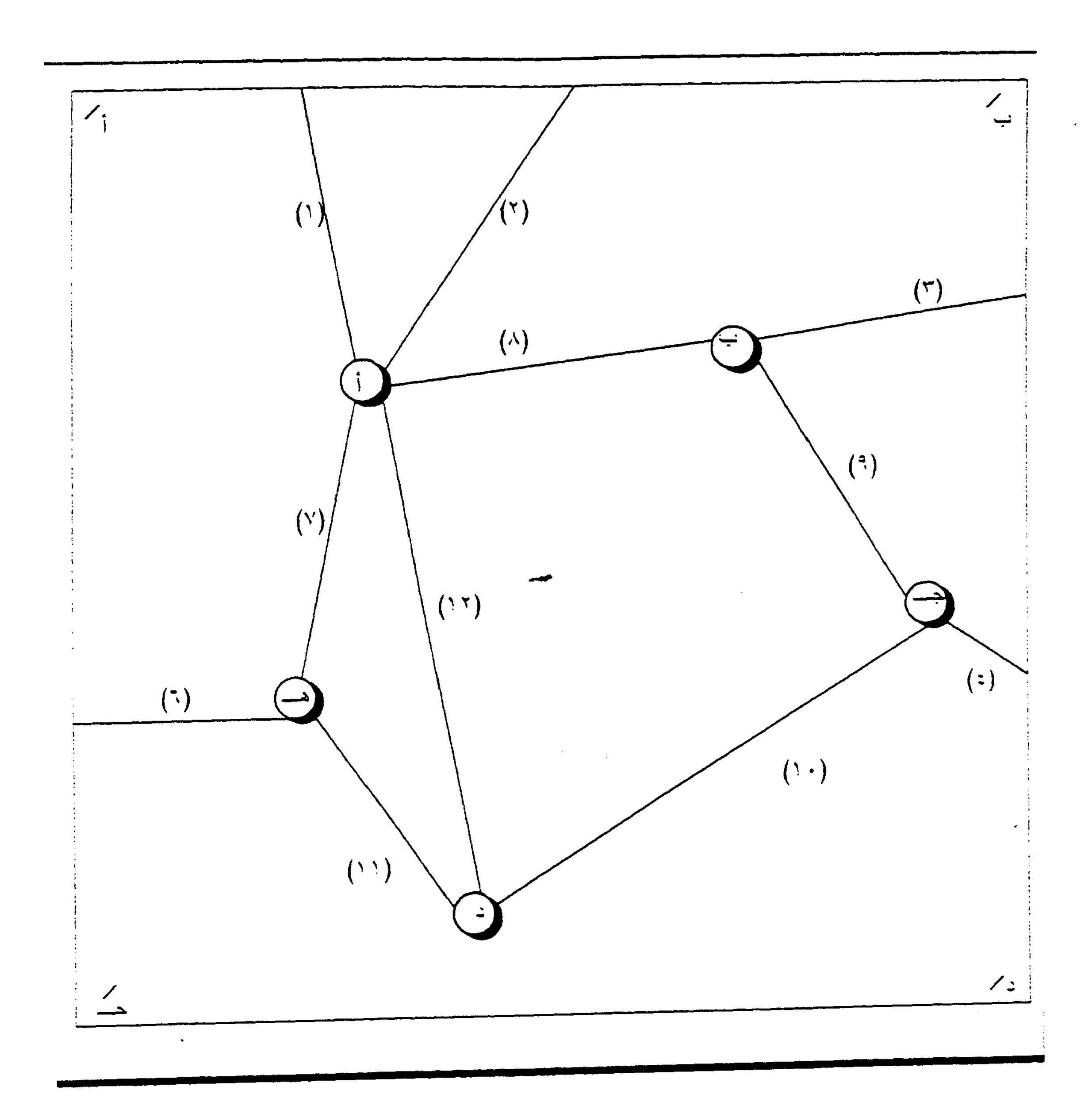
وإذا نظرنا إلى منظمة ما بعينها ، فان النظام الاجتماعى الذى تحتويه هذه المنظمة يتضمن جمي
الأفراد العاملين فيها وعلاقاتهم فيما بين بعضهم البعض ، وكذلك علاقاتهم بالعالم الخارجى (أى خار
المنظمة) .

ويمكن تمثيل التفاعل الداخلى فيما بين مكونات النظام الاجتماعى بشكل تخطيطى كما هو موضح
فى شكل رقم (٣/١) ، حيث يبين الشكل إطارا على شكل مستطيل بداخلـــه مجموعـــة مـــن الأجســـ
(أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـــ) مثبتة إلى بعضها البعض بـــأذرع (٧) ، (٨) ، (٩) ، (١٠) ، (١١)
بينما تتصل هذه الأجسام بالإطـــار الخـــارجى بخيـــوط مطاطـــة(١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (
بالأسلوب المبين فى الشكل . فإذا فرضنا أن الخيط المرن رقم (٦) قد تحرك ناحية الركـــن (أ) ، فـــإ
جميع الأجسام سوف تتأثر وليس فقط الجسم (هـــ) ، فكلها ستتحرك فى موقعها . كمـــا أن الشـــد فـــ
القضبان سوف يتغير .

وإذا أخذنا فى الاعتبار الجسم (أ) ، فانه سيتأثر بالمســـــار (٦ -٧) والمســـار (٦ - ١١ - ٢
والمسار (٦ - ١١ - ١٠ - ٩ - ٨) فى نفس الوقت . وفى الوقت ذاته فان بقية الأجسام سوف تتـــأ
بالمسارات المختلفة التى تتفاعل مع بعضها البعض . وإذا تحرك خيط مرن آخر ، فان كـــل الأجســـ
سوف تتأثر فى كل مرة .

القدرة على التعامل مع الآخرين





شكل (٣/١) توضيح كيفية اعتماد مكونات النظام الاجتماعى على بعضها البعض

ويوضح هذا المثال الفيزيائى الارتباط المتبادل لكل مكونات النظام الاجتماعى . فبتعبير بسيط " أى تغيير فى أى جزء من هذا النظام يؤثر على بقية الأجزاء الأخرى . فإننا نقول أن كل شيء يتعلق أو يرتبط بكل شيء آخر .

١. التوازن الاجتماعى : Social Equilibrium

يقال عن أى نظام أنه فى حالة توازن اجتماعى ، عندما يكون هناك عمل ديناميكى متوازن ما بين أجزاءه المرتبطة ببعضها البعض . والتوازن هنا يعبر عن مفهوم ديناميكى Dynamic Concept وليس استاتيكيا Static . فهناك حركة دائمة فى كل منظمة ، ولكنها تحدث بحيث يظل العمل الديناميكى المتوازن قائما . فالنظام هنا مثله مثل البحر الذى يوجد فى حالة حركة دائمة ، ولكن الصفات الأساسية له تتحرك تحركا ضئيلا للغاية .

وعندما يحدث تغييرات ضئيلة فى النظام الاجتماعى ، فان النظام يمتصها بتعديل نفسه بحيث يظل فى حالة توازن . أما إذا كانت التغيرات جوهرية أو تتكون من سلسلة من التغيرات السريعة التلاحق ، فان ذلك قد يؤدى إلى خروج المنظمة عن التوازن ، وبالتالى تنخفض قوتها بشكل خطير حتى تصل إلى حالة جديدة من التوازن . وبهذا المعنى فان المنظمة التى توجد فى حالة عدم توازن تعمل أجزائها المختلفة ضد بعضها البعض بدلا من أن تعمل بطريقة متجانسة . ولنأخذ هذا المثل فى أحد المصانع فى منطقة نائية من مدن الصعيد ، كان معدل الحوادث مرتفعا، وكان السبب فى ذلك أن المشرفين الستة المسئولين عن العمل لم يتبعوا تعليمات السلامة فى هذا المصنع ، وذلك بالرغم من موافقتهم الظاهرية على هذه التعليمات . ولكنهم لم يتفهموا تماما المقصود باحتياطات منع الحوادث ، وبالتالى أهمل مرؤوسيهم إتباع هذه الاحتياطات . وقد أدى هذا إلى حالة عدم توازن مع مجموعات العمل العاملة فى المواقع الأخرى ، والتى تلتزم بقواعد السلامة .

فقررت الإدارة أن تضع على لوحة الإعلانات التى توجد فى صالة الطعام بالمصنع رسما كاريكاتيريا مكونا من ستة أوجه برسم مجسم ، ووضعت على كل وجه اسما من أسماء الأقسام الستة بالإدارة ، ووضعت على كل اسم ترتيبا تصنيفيا لمدى التزام الإدارة بمتطلبات السلامة

بالقسم . فالقسم الذى تكثر فيه الحوادث صورت الإدارة الوجه المعبر عنه بشكل يوضح الفزع ، وكتبت عليه " لا تجزع فأنت السبب !!! " ، ووضعت ثلاث علامات تعجب عد هذه العبارة .

وقد أخذها الموظفون بالشركة مادة للسخرية من هذا القسم ، واعتبروا أن الوجه يعبر عن المشرف الذى يهمل الالتزام بالسلامة . وأعادت الإدارة ترتيب هذه الوجوه وأشكالها فـــى كـل أسبوع . وكانت النتيجة جيدة لأن كل مشرف أراد أن يضع نفسه فى الشكل الـــذى يعـبر عـن الالتزام والدقة . وبعد مضى أقل من ثلاث أسابيع كان الرسم ذو الأوجه الستة كلها متشابهـــة ، ويدل على الجدية والالتزام بقواعد السلامة ، وحافظ المشرفون الستة على إبقاء أقسامهم بعيـــدة عن الحوادث ، وظلت الصورة الجيدة مستمرة .

٢. التصرفات الملائمة والتصرفات غير الملائمة فى العمل :

Functional and Dysfunctional Actions

إذا فحصنا المثال السابق ، نجد أن الإجراء الذى اتخذته الإدارة بوضـــع الكاريكـاتير ذو الأوجه الستة على لوحة الإعلانات ، قد أدى إلى شعور المشرفين بالتقصير فى واجباتهم . وقـــد ساعد على تحفيزهم على تفهم قواعد السلامة واحتياطـــات منـع الحــوادث ، وبالتـالى إتبـاع الإجراءات الصحيحة وإلزام مرؤوسيهم بها .

إن هذا الإجراء يسمى تصرفا ملائما للعمل وللنظام الاجتماعى Functional Action . وإذا كانت الإدارة غير متفهمة للنظام الاجتماعى فى هذه البقعة النائيـــة ، وســارعت بمجـازاة المشرفين المقصرين ، فإن الترابط الاجتماعى بين الناس فى هذا المكان الجغرافى كان سـيتدخل ويجعل زملائهم يدافعون عنهم ، ويتصرفون تصرفات قد تؤدى إلى عواقب وخيمة ، فإن النـــاس هناك يؤمنون بالمثل القائل " انصر أخاك ظالما أو مظلوما " .

ويعتبر مجازاة المشرفين لو كان قد حدث إجراء غير ملائمـا Dysfunctional Action لأنه لا يلائم طبيعة النظام الاجتماعى فى هذا المكان ، حتى ولو كان إيقاع العقوبة يعتبر عمـــلا مقبولا من الناحية التنظيمية ومتطلبات الانضباط .

تمرين :

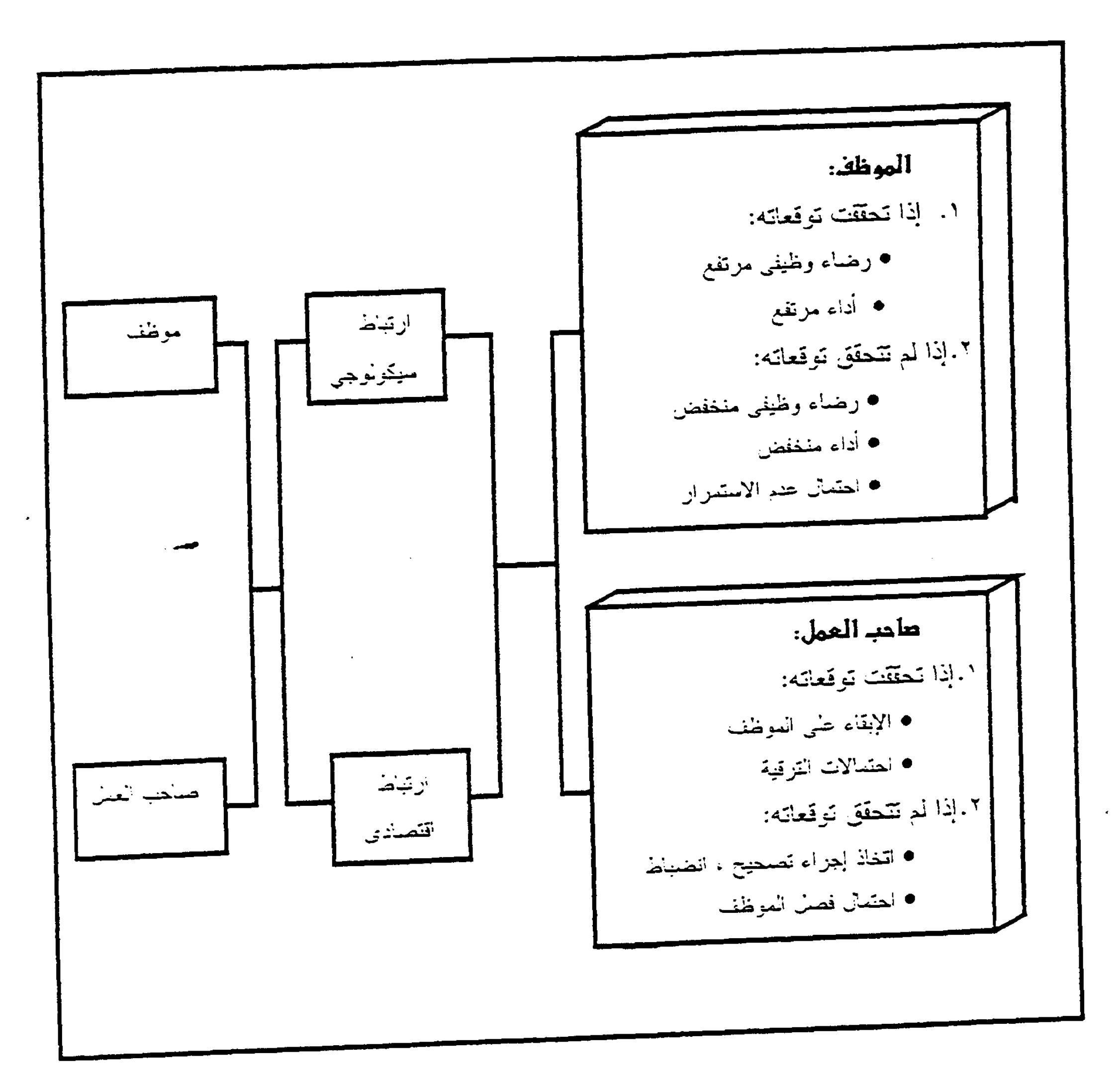
لو كنت مسئولا عن توزيع بعض المعونات المجانية التى يوزعها المصنع فى الأعياد على الفقراء من سكان القرية التى يوجد بها المصنع المذكور فى المثال السابق . ولاحظت أن سيدة كبيرة السن قد عادت لتأخذ نصيبا آخر رغم أنها قد حصلت على نصيب قبل ذلك مباشرة ، ولما نهرتها وأخرجتها من الصف ، بكت وهب الناس لنصرتها ورفضوا أن يستمعوا إلى شرحك لأسباب التى دعتك للقيام بهذا العمل . وقد وصل الانفعال ببعض الأفراد إلى حد أنه سبك وحاول الاعتداء عليك .

ما تعليقك على التصرف الذى قمت به أنت والتصرف الذى قامت به الجماهير ، وخصوصا الشخص الذى حاول الاعتداء عليك ؟

٣. الارتباط السلوكي والارتباط الاقتصادي بالمنظمات :

Psychological and Economic Contracts

عندما يلتحق الموظفون بأى منظمة من المنظمات ، فانهم يوقعون عقدا (ارتباطا) سيكولوجيا غير مكتوب معها ، وأن هذا الارتباط يتم دون وعى بذلك ، أى تلقائيا ، فإن العقد المادى الذى يتم توقيعه هو ما يعرف بالعقد الاقتصادى (أو الارتباط الاقتصادى) Economic Contract الذى يحدد العلاقة بين الموظف وصاحب العمل مثل نوع العمل والأجر وساعات العمل والترقية والعلاوات وغير ذلك . ويمكن تمثيل ذلك كما فى شكل رقم (٣/٢) ، حيث يسير العقدان (الارتباطان) جنبا إلى جنب . ويوضح العقد أو الارتباط السيكولوجي ظروف التدخل السيكولوجي للموظف فى نظام العمل بالمنظمة . وبهذا الارتباط غير المكتوب يرضى الموظف أن يعطى المنظمة كمية من الأعمال المطلوبة بأقصى جهد وولاء وانتماء ، وأن يعمل على المحافظة على أموال وممتلكات المنظمة ، كما لو كانت ملكا خاصا له ، وفى المقابل يأمل الموظف أن يحصل من المنظمة على الأمان فى وظيفته ، فلا يفصل دون مبرر ، وأن يعامل معاملة إنسانية ، وأن يجد علاقة طيبة بينه وبين زملاؤه ورؤساؤه ، وأن يجد المؤازرة من المنظمة فى الحصول على كل توقعاته المشروعة . هذا ما يضمنه الارتباط السيكولوجى ، وان كان غير مكتوبا . أما الجوانب المادية الأخرى ، فإن الارتباط (العقد) الاقتصادى يضمنها ويعمل



شكل (٣/٢) الارتباط السيكولوجى والارتباط الاقتصادى

القانون على حماية الطرفين من اعتداء أى منهما على الآخر ، ويكون المرجع فى ذلك هو العقد الاقتصادى المكتوب ، كما أن العقد السيكولوجى يلزم الموظف والمنظمة بما جرى العرف عليه من تصرفات كل من الطرفين حيال الآخر ، حتى ولو لم يكن مكتوبا .

وإذا احترمت المنظمة العقد الاقتصادى ولم تحترم العقد السيكولوجى ، فإن الموظف ينخفض رضاؤه الوظيفى وينخفض أداؤه تبعا لذلك ، بالرغم من أن جميع حقوقه الاقتصادية يحصل عليها دون مناقشة أو مراوغة . أما إذا احترمت المنظمة العقد الاقتصادى والعقد السيكولوجى فى نفس الوقت وأوفت المنظمة بتوقعات الموظفين منها اقتصاديا وسيكولوجيا، فإن رضاء الموظف عن العمل يزداد ويظل الموظفين فى حالة انتماء دائم للمنظمة ، ويرتفع أداؤهم بشكل كبير .

ويوضح شكل رقم (٣/٢) أن صاحب العمل (المنظمة) يتصرف بنفس الطريقة التى يتصرف بها الموظف حيال الارتباط السيكولوجى والارتباط الاقتصادى ، فانه ، أى صاحب العمل ، يتوقع من الموظف الأداء المرتفع والتعاون الكامل ، وعندما يتحقق هذا ، فإن صاحب العمل يسعى إلى الإبقاء على الموظف ، ويعمل على ترقيته ومكافأته . وإذا ما شعر صاحب العمل بتقاعس الموظف ، فانه يلجأ إلى الإجراءات التصحيحية ، وقد ينتهى به الأمر إلى فصل الموظف !! .

٤. **الصدمة الحضارية : Cultural Shock**

عندما يتصرف الناس طبقا لتوقعاتهم من الآخرين ، فإن سلوكهم يعرف بالسلوك الاجتماعى Social Behavior ، كما فى حالة الموظفة " سناء " . فلقد ترعرعت سناء وكبرت منذ طفولتها إلى أن أصبحت شابة فى بيئة حضارية كونت من خلالها معتقداتها الإنسانية Human-Created Beliefs ، وعاداتها Customs ، ومعارفها Knowledge ، وممارساتها المختلفة Practices . وتعتبر البيئة الحضارية بمثابة السلوك التقليدى للمجتمع الذى نشأت فيه الموظفة " سناء " ، وتؤثر على جميع تصرفاتها . ويعتمد الناس على بيئتهم الحضارية لأنها توفر لهم الأمن والاستقرار ، حيث يتفهمون ما يحدث فى مجتمعهم ويتفهمون أيضا كيف يستجيبون له.

وعندما ينقل الموظف إلى مكان آخر فى مجتمع مخالف ، فانه يتعرض إلى ما يعرف بالصدمة الحضارية Culture Shock ، ولكن بدرجات مختلفة .

وتعرف الصدمة الحضارية بما يشعر به الموظف من حالة ارتباك Confusion ، والشعور بعدم الأمان Insecurity ، والقلق Axiety الناتج من شعوره بالغربة فى البيئة الجديدة. ويرجع ذلك إلى عدم معرفته لما يجب عمله وخوفه من الوقوع فى خطأ ما أثناء تعامله مع المجتمع الغريب عليه .

وليس من الضرورى أن ينتقل المرء إلى بيئة حضارية مخالفة تماما لما تعود عليه حتى تحدث له الصدمة الحضارية . فعندما ينتقل الموظف من أحد فروع الشركة بالأقاليم إلى المركز الرئيسى بالقاهرة ، فإن ذلك يكفى لشعوره بنوع ما من الصدمة الحضارية ، والعكس صحيح عندما ينتقل الموظف الذى أمضى كل خدمته فى القاهرة إلى فرع الشركة فى أحد الأقاليم ، فانه يشعر أيضا بالصدمة الحضارية .

وعادة ما تكون الصدمة الحضارية أشد عنفا عندما ينتقل الموظف إلى موقع آخر خارج الوطن الذى نشأ فيه ، حيث تكون العادات واللغة والتصرفات وقيم المجتمع غريب عليه . وقد يصاب بحالة من القلق والخوف الشديد مما قد يدفعه إلى العودة إلى أرض الوطن مع أول طائرة. وبالرغم من أن البشر لديهم القدرة على التأقلم مع الظروف الجديدة ، ولكن الفروق التى يشعر بها الفرد فى المجتمع الجديد تضعه تحت ضغوط نفسية وعصبية فى بداية الفترة التى تعقب انتقاله إلى الموقع الجديد .

٥. أخلاقيات العمل : Work Ethic

ظلت البيئة الحضارية للدول الغربية لأعوام طويلة تؤكد على أن العمل يعتبر من الأنشطة المرغوب فيها ، والتى يجد الإنسان فيها نفسه . وهذا هو الاعتقاد السائد أيضا فى بعض الدول الآسيوية مثل اليابان . ونتيجة لذلك أصبح العمل جزء من أخلاقيات هذه الشعوب ، يجدون فيه أنفسهم ويشعرون بمتعة كبيرة فى أداؤه ، حتى هؤلاء الذين لا يحتاجون إلى الأجر الذى

يحصلون عليه من العمل ، ولكنهم يعملون لأنهم يجدون متعة كبيرة فى تحقيق أهدافهم والشعور بقيمة كبيرة عندما يحققون نتائج إيجابية ، سواء حصلوا على أجر أو لم يحصلوا !!

والناس فى هذه المجتمعات عادة ما يكون لديهم التزام كبير نحو المنظمات التى ينتمون إليها ، ونحو تحقيق أهدافها . والرسول عليه الصلاة والسلام قد أحث المسلمين على إتقان العمل الذى بأيديهم ، سواء كان الأجر مجزيا أم لا ، فما دام الفرد قد قبل أن يكون بالعمل ، فعليه أن يؤديه على الوجه الأكمل . وقد قال فى الحديث الشريف :

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه

صدق رسول الله ﷺ

إنها أخلاقيات العمل التى تشجع العاملين على الإنجاز والإتقان ، وهى التى تجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم بصرف النظر عن المقابل المادى أو المعنوى الذى يحصلون عليه .

وعندما قيل للرسول ﷺ أن فلانا يقضى وقته بأكمله فى المسجد يعبد الله ، سأل ﷺ ومن الذى يطعمه ، قالوا أن أخاه يعمل لساعات طويلة ليوفر له ولأسرته الطعام والشراب ، ولكنه يؤدى واجبات العبادة بالكاد ، وأحيانا لا يستطيع أن يصلى فى المسجد ، فسار الرسول ﷺ بالقول :

لعمرى ، إن أخاه أحب عند الله منه

صدق رسول الله ﷺ

إن العمل عبادة ، ومن يحب العمل ويتحلى بأخلاقياته ينجح فى الدنيا والآخرة .

٦. **النماذج التحفيزية :** Motivational Patterns

تميل البيئة الحضارية إلى خلق نماذج تحفيزية لكل فرد فى المجتمع ، وهى الحالات التى تؤثر على رؤية الأفراد لوظائف الآخرين وتعاملاتهم معهم ، وحتى على حياتهم العامة . وهناك أربعة نماذج تحفيزية ذات تأثير ملموس ، هى :

* الإنجاز Achievement
* الانتماء Affiliation
* المقدرة Competence
* القدرة Power

(أنظر شكل رقم ٣/٣) .

الإنجاز	عبارة عن دافع للتغلب على التحديات التى تواجهك أثناء التقدم والنمو
الانتماء	عبارة عن دافع لعمل علاقة مع الناس .
المقدرة	عبارة عن دافع لتحقيق جودة عالية فى عملك .
القدرة	عبارة عن دافع للتأثير فى الناس وفى المواقف المختلفة (الأحداث)

شكل رقم (٣/٣) نماذج التحفيز

ونعرض فيما يلى بعض التفاصيل المتعلقة بكل نموذج مما سبق :

أ. التحفيز من خلال الإنجاز : **Achievement Motivation**

الإنجاز عبارة عن محرك يدفع الفرد إلى التغلب على التحديات التى تقف فى سبيل تقدمه ونموه . وينجلى تأثير هذا الحافز إذا كان المجتمع ينظر إلى الإنجاز على أنه شىء له قيمته ويتغنون به ، كما هو الحال فى فريق الكرة الذى يحصل على الكأس ، فإذا اهتم المجتمع بحصول الفريق على الكأس المحلى ، فإن هذا يدفع الفريق إلى بذل قصارى جهدهم للحصول على كأس إقليمى أو كأس عالمى .

وهؤلاء الأفراد الذين يحفزهم الإنجاز ، إنما يسعون لتحقيق من أجل الإنجاز ، أى أنه قد لا تكون هناك فائدة مادية من وراء هذا الإنجاز ، كما هو الحال بالنسبة لمن يتسلق قمم الجبال الشاهقة ليقال عنه أنه أو شخص صعد هذه القمة . وقد لا تكون هناك مسابقة أو منفعة مالية ، وكذلك الحال بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون تطوعا فى خدمة الآخرين من خلال الجمعيات الخيرية والدينية ، دون أن يكون لهم مأرب مادى بأى صورة من الصور.

ب. التحفيز من خلال الانتماء : **Affiliation Motivation**

يعرف التحفيز من خلال الانتماء بأنه المحرك للفرد لكى ينتمى إلى المجتمع أو الجماعة . ويختلف هذا النوع من التحفيز عن النوع الأول (التحفيز من خلال الإنجاز) بأن الشخص يحفزه إحساس الناس به وإطرائهم له ومدحهم لتضحياته من أجلهم ، كما هو الحال بالنسبة لرجل الأعمال الذى يمنح النادى الذى ينتمى إليه مبالغ كبيرة من المال لتقويته وتشجيعه بشرط أن يعلن النادى صراحة عما فعله هذا الشخص . وربما يضع اسمه على أحد مبانى النادى أو يقيم بطولة تسمى باسمه . وهكذا .

وإذا أردنا أن نوضح الفرق ما بين التحفيز عن طريق الانتماء والتحفيز عن طريق الإنجاز ، فإن الشخص الذى يحفزه الإنجاز عندما يريد أن يختار مساعدا له أو مرؤوسا له، فانه يبحث عن ذوى الخبرة والكفاءة . أما الشخص الذى يحفزه الانتماء ، فانه يبحث

عن هؤلاء الذين يثق فيهم ويقدر صداقتهم ، أى يختار زملاء الدراسة أو جيرانه أو أقاربا أى أهل الثقة عنده أهم من أهل الخبرة .

ج. التحفيز من خلال المقدرة : **Competence Motivation**

يعتبر هذا النوع من التحفيز بمثابة المحرك الذى يدفع الناس للقيام بأعمال ذات جود عالية ، فهم يسعون دائما إلى أن يصبحوا خبراء فى وظائفهم . وهم يتفانون فـــى إتقـا أعمالهم ، لأن ذلك يجعلهم يشعرون بالرضاء عندما يلجأ الآخرون إليهم لتوخى الاستشار والخبرة ، أو عندما يتوصلون إلى نتائج فى غير مقدور الآخرين التوصل إليـها . ومـ أمثلة هؤلاء كبار العلماء والباحثين الذين أفنوا حياتهم فى محاولة الوصول إلى شـىء لـ يستطع غيرهم من البشر أن يصلوا إليه ، مثل " مدام كورى " التـى اكتشفـت الراديـو وماتت متأثرة بالسرطان ، وسير " إسحاق نيوتن " الذى قدم للبشرية نظريات علمية ما زا يجنى ثمارها حتى الآن . وهناك العديد غيرهم .

إن هؤلاء الأفراد الذين تحفزهم المقدرة يطلبون عادة من مسـاعديهم ومشاركيـ الجودة التى قد تصل إلى حد الكمال ، وربما تحول اهتماماتهم هذه بينهم وبيـن مراعـ العلاقات الإنسانية فى أعمالهم .

د. التحفيز من خلال القدرة : **Power Motivation**

يعد التحفيز من خلال القدرة بمثابة محرك لدفع الشخص للتأثير على الآخرين وعلى الأحداث . والشخص الذى يحفزه هذا النوع يكون مستعدا دائما للدخول فـى المخـاطر حيث يتخاذل الآخرون ، كما هو الحال عندما يقتحم شخص ما الغرفة المشتعلة لإنقاذ طفل صغير ، وقد يفقد حياته نتيجة لذلك ، ولكنه يسعد كثيرا عندما ينجح ويثنى النـاس عليـ ويقولون أنه صانع الأحداث والمنقذ الوحيد .

وقد يؤدى هذا النوع من التحفيز إلى الوصول بصاحبه إلـــى الدمــار ، ولكنــه إذا صاحبه تقييم للمخاطر والتبعات ، فانه من الممكن أن يصبح تحفيزا بناءا يصنع من صاحبه بطل لا يجارى .

عرضنا فيما سبق نبذة مختصرة عن أنواع التحفيز المختلفة ودوافع ومحركات كل نـــوع . وقد عرضنا هذا الموضوع هنا لأن الشخص الذى يتعامل مع الآخرين يســتطيع أن ينجــح فــى الحصول على نتائج إيجابية مع كل فرد منهم ، إذا ما عرف محفزاته وتعامل معه من خلالــها ، فان الاستجابة ستكون فورية بالطريقة التى تريدها وتحصل على رد الفعل الإيجابى من الشخص الذى تتعامل معه إذا ما دخلت إليه من خلال محفزاته الحقيقية .

٧. المسئولية الاجتماعية : Social Responsibility

منذ بداية الخمسينات وحتى نهاية السبعينات ، برزت قيم حضارية جديدة بيـــن المجتمــع والمنظمات التى تعمل به ، من اعتمادية كل من المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة على بعضهم البعض . فالمنظمة التى تعمل على الاحتكار ورفع أسعار منتجاتـــها علــى أفــراد المجتمــع ، خصوصا المنتجات الأساسية لحياة ومعيشة الإنسان ، تكون مكروهة من المجتمع ، ولولا حاجتهم إليها لقضوا عليها ، وكذلك الحال بين المنظمة التى تسحب المياه اللازمة لتشغيــل آلاتــها مــن الترعة ، تتأثر بما يلقيه الأفراد فى هذه الترعة من ملوثات ، وكلما زادت الملوثات كلمـــا زادت صعوبة تشغيل المنظمة وازدادت تكاليف التشغيل . والبيئة بدورهــا تؤثــر وتتــأثر بتصرفــات المجتمع والمنظمات . إن الجميع عليهم مسئولية مشتركة ، فالكل يعيشــون فــى مكــان واحــد ويتنفسون هواء واحد ، فلكل مسئوليته التى نسميها المسئولية الاجتماعية .

ويطبق هذا التعامل مع الجماهير بنفس الأسلوب ، فإن المديرين والمشرفيــن والموظفيــن جميعهم ينتمون إلى منظمة واحدة ، وهى تمثل بالنسبة لهم المظلة التى توفر لهم فــرص العمــل وتضمن استمرارهم فى إشباع رغباتهم ، ولو اعتدى جانب منهم على الآخــر لأدى ذلــك إلــى الإخلال بالكيان الذى يظلل الجميع . فلكل جانب منها مسئولياته الاجتماعية ، فالمنظمة لا بد وأن تبقى لتوفر للمجتمع ما يريده من سلع وخدمات ، والموظفون لابد أن يتواجدوا لتستطيع المنظمة

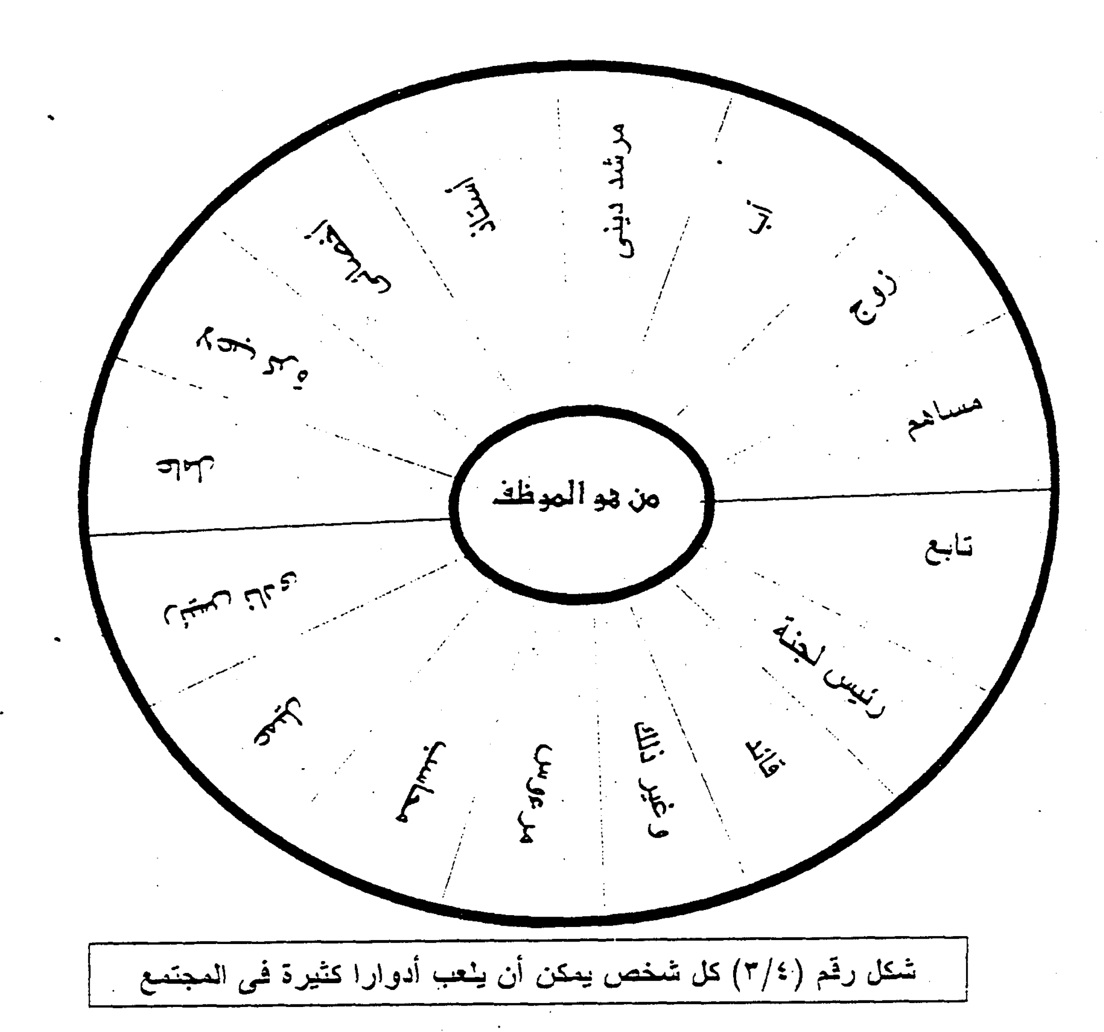
القيام بمهامها ، والمديرون لابد وأن يعملوا على تحقيق التوازن مـا بيـن المنظمـة والمجتمـع والموظفين . وهذا يفرض طريقة محددة للتعامل ما بين الجميع . فلكل منهم دوره الـذى يمكـن اعتباره بمثابة نموذج للتصرفات المتوقعة من أى شخص فى إطار أوجه النشاط التـى تتضمـن أشخاص آخرين . وهذا الدور يعكس موقع الشخص فى النظام الاجتماعى ، بما يتضمنـه هـذا الموقع من حقوق والتزامات ، وقدرة ومسئولية . ولكى يستطيع أن يتفاعل الأفراد مـع بعضهـم البعض ، فانهم يحتاجون إلى طريقة ما لتوضح سلوك الآخرين . وعادة ما تؤدى الأدوار التـى يلعبها الأفراد هذه الوظيفة فى النظام الاجتماعى .

والدور الذى يقوم به أى شخص من الأشخاص عادة لا يكون دورا واحدا ، فإن لكل فـرد أدوارا متعددة بعضها يقع عليه فى عمله والبعض الآخر خارج نطاق العمل .

فإذا نظرنا إلى شكل رقم (٣/٤) نجد أن الفرد الواحد يقوم بدوره الوظيفى كموظـف فـى منظمة ما ، ويقوم بدوره العائلى كأب ، ويقوم بدوره الاجتماعى كرئيس لأحد الأنديـة ، وغـير ذلك من الأدوار المتعددة ، فقد يكون صاحب منزل وقد يمتلك متجرا ، وقد يكون عضـوا فـى جمعية خيرية ، أو غير ذلك . وفى هذه الأدوار المتعددة يكون الفرد مشـترى وبـائع فـى ذات الوقت ، ومشرف ومرؤوس ، وباحث عن نصيحة ومقدم لها . وما من شك أن كـل دور من الأدوار التى يلعبها الشخص الواحد سلوك يختلف عن غيره . وحتى لو نظرنـا إلـى الشخص الواحد فى نطاق بيئة العمل وحدها ، فقد نجد أن لأى فرد من الأفراد أكـثر مـن دور ، فـإن المشرف الذى يلعب دور الرئيس فى قسمه يكون مرؤوسا بالنسبة لمدير الإدارة . وهكذا .

إن الأدوار التى يقوم بها الأفراد تضعهم فى طرفى التعامل فى كل موقف من المواقـف فقد تكون صاحب القرار ، وتتعامل مع الآخرين من موقع السلطة فى وقت ما ، ثم تجد نفسك بعد ذلك بقليل فى موقع المرؤوس الذى يتلقى التعليمات والأوامر من رئيس لـه . إن التعـامل مـع الأفراد والجماعات هو شىء ديناميكى يتطلب من الإنسان الذى يتوخى النجاح أن يضع نصـب عينيه أنه من الممكن أن يلعب دور الطرف الآخر فى أى لحظة من اللحظات .





شكل رقم (٤/٣) كل شخص يمكن أن يلعب أدوارا كثيرة فى المجتمع

وهنا تكون القاعدة الذهبية فى التعامل هى :

عامل الناس كما تحب أن يعاملوك

فى النهاية هذا هو الأساس الاجتماعى الذى يحكم تصرفات الآخرين وتعاملاتهم مع بعضهم البعض .

❊❊❊❊❊❊❊❊❊❊

مفهوم وأبعاد الجماعات

١. تعريف الجماعة :

تتدخل مجموعة من الاعتبارات فى تحديد الصفات الخاصة بـــأى جماعـــة ، فـــاصطلا
الجماعة يستخدم للتعبير عن تجمع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين
والى جانب حجم الجماعة ، يجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسب بين أوجه النشـــاط التـ
يمارسها الأعضاء ، فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير إلى نوع من الانتظام يدل علـــى أ
كلا منهم يتصرف فى إطار مجموعة من المبادئ التى تحكم العلاقات المتبادلة ، فهم يتعرفـــو
على مراكزهم فى الجماعة وعلاقة تلك المراكز ببعضها البعض ، والدور الذى يقوم به كل منه
فى الجماعة .

أما التجمعات الطارئة من الأفراد ، فانه لا يمكن اعتبارها جماعة بالمفهوم السابق . ذلـــك
أن الأفراد فى تلك التجمعات لا تتوافر لديهم مشاعر راسخة تجاه بعضهم البعض ، وحتـــى لـ
توفرت بعض أنواع تلك المشاعر ، فإن التداخل الذى يتم فيما بينهم لا يكون ذا معنى محدد . فأ
تجمهر لعدد من الأفراد ، كنوع من أنواع التجمهرات الطارئة ، لا يربطهم بأى نوع من الروابط
سوى الموقف أو الظروف التى يواجهونها فى اللحظة والتو . فالجماعـــات المســـتقرة تربطـ
مجموعة من الروابط المستقرة والاهتمامات المشتركة ، وينظم عملها مجموعة من القيم والأنماط
المستقرة التى توجه سلوك أعضائها وتعطى معنى ومضمونا واضحا ، حتى ولو تم ذلك بصور
غير رسمية .

٢. الحاجات التى تشبعها الجماعات فى أعضائها :

قد يثار التساؤل عن السبب الذى يدعو الأفراد للانضمـــام إلـــى بعضـــهم البعـــض فـــى
الجماعات، ونجيب على ذلك بقولنا أن سلوك الأفراد يهدف إلـــى إشبـــاع حاجـــة معينـــة . وأن
الجماعة توفر ذلك المناخ الذى يسمح للأفراد بإشباع تلك الحاجات من خلال ممارستهم لأنمـــاط
السلوك المتنوعة .

وتتنوع أشكال الإشباع التى يحصل عليها الفرد من تفاعله مع الجماعة ، ومن بينها المر المرموق الذى يوفر الهيبة والاحترام Prestige ، والقوة أو المكاسب المادية . ومن جانب آخ نجد أن التكلفة التى يتحملها الفرد أحيانا نتيجة للتفاعل الذى يمارسه داخل الجماعات ، تتن وتختلف . ومن هنا نستطيع القول بأن نتائج أى تفاعل يمارسه الفرد يمكن التعبير عنه كمكاف عالية وتكلفة منخفضة ، أو مكافأة منخفضة وتكلفة مرتفعة .

ويمكن أن نرجع ظهور ونشأة الجماعات إلى الأسباب التالية :

أ. الحاجة الاجتماعية :

يشعر الفرد فى حياته باستمرار بحاجته لإيجاد علاقات بغيره من الأفراد ، حي تمثل هذه الحاجة أحد الدوافع القوية والمستمرة للعنصر البشرى . فمع تقدم الصناء والتكنولوجيا المستخدمة ، نجد أن الفرد لا يستغل طاقاته أو قدراته بالكامل فى أدائه للعم وبالتالى فهو لا يمثل للإدارة سوى عامل تشغيل آلة خراطة ، أو عامل تجميع قطعة (أ) قطعة (ب) . بينما يمثل الجانب الآخر عنصرا إنسانيا بشريا ، وذلك بالنسبة للجماعة الت ينتمى إليها والتى تتكون من مجموعة من زملائه فى العمل .

ب. إثبات الذات والانتماء :

إن الأفراد عادة ما يحتاجون إلى أكثر من مجرد تكوين الصداقات ، فهم يشعر بحاجاتهم إلى إثبات ذاتهم وانتمائهم إلى جماعة ما يثبت من خلالها قدراته الكامنة ، ويس لرفع شأنها إرضاء لذاته . فالكثرة عزوة ، والانتماء استقرار .

ج. التفهم والمشاركة الوجدانية :

إن العمل اليومى الروتينى عادة ما يكون مليئا بالأنواع العديدة من المضايق والقلق، وكلنا نبحث دائما عن الأذن الصاغية وروح الصداقة ، ونفضل فى العادة أن يك هذا الشخص ممن يشاركنا خبراتنا ، وبالتالى يستطيع أن يتفهم مشاكلنا بطريقة أفضل .

د. الجماعة كمرشد للسلوك المقبول :

كلما تقابلنا مع موقف اجتماعى جديد نصادفه لأول مرة ، فإننا عادة لا نكون واثقين من نوع السلوك المرغوب فيه لمواجهة هذا الموقف . وتمثل الجماعة فى هـــذا الموقـف السند الذى نركن إليه فى إرشادنا لنوع السلوك المقبول والمطلوب .

هـ. فرص الخلق والابتكار :

إن الكثير من الوظائف تبدو لأول وهلة مملة وروتينية ، يمكن أن تكون أكثر إشباعا للفرد عن طريق قدراته الخلاقة والابتكارية ، والتى تشجعـــها الجماعـــة فيـــه وتسـانده وتنميها.

و. المساعدة فى حل مشاكل العمل :

حقيقة أن هناك بعض الأعمال التى يمكن أن تتم بصورة فردية ، ولكن الأمر الـذى لا شك فيه أن العمل فى شكل جماعة (مقارنا بالعمل فى صورة فردية) يؤدى إلى زيـــادة تشجيع الأفراد على العمل وزيادة سرعتهم فى أدائه . فما هو متعارف عليـــه أن العمـل الجماعى يزيد من قدرة الفرد على التعلم ، وعلى زيادة كفاءته فى أداء العمل .

ز. الدفاع عن مصالح الأعضاء :

تساعد الجماعة فى حماية أعضائها تجاه الضغوط والقوى الخارجية التى يواجهونها والأمثلة على ذلك كثير ، فجماعة العمل تسعى دائمة لحماية أعضائها تجاه الضغوط التـى تفرضها الإدارة ، والخاصة بكمية الإنتاج وساعات العمل والجودة المطلوبة .

ومن الأمور المتعارف عليها الآن ، أنه إذا ما تم إشراك الجماعة فى اتخاذ القـرار الخاص بإدخال بعض التعديلات على أسلوب وخطة العمل ، فانه يمكن التغلب على العديد من المشاكل المصاحبة لمواقف المعارضة التى يقفونها بصورة جماعية ضد الأوامر التـى تعرض عليهم . ومن هنا نجد تصميم الكثير من رجال الإدارة الواعيـــن علـــى مشاركـة العاملين واستشارتهم قبل اتخاذ أى قرار قد يؤثر عليهم .



فولاء الفرد للجماعة التى ينتمى إليها عادة ما يكون قويا بالدرجة التى تستطيع بـــها الجماعة تحقيق طاعته ورضائه فى نفس الوقت . فالجماعة تضع لنفسها نظامـــا محـددا وعقوبات رادعة للأفراد الذين يخالفون تعليماتها أو قواعدها (المكتوبة أو غير المكتوبة) ، ولعل أقصى هذه العقوبات تتمثل فى عزلهم اجتماعيا عنها ، بينما يتم الدفاع عن مصـــالح بقية الأعضاء الذين يتمسكون بمبادئها ويسلكون أنماط معينة من السلوك تحددها الجماعـــة لهم .

ويلاحظ أن تركيز الجماعة عادة ما يكون موجها تجاه الرئيس المباشر الرسمى لـــها (وهو المشرف) ، حقيقة أن هذا المشرف لديه من السلطات الرســـمية الكافيــة لإصـــدار الأوامر ، إلا أن المشرف الواعى عادة ما يحجم عن اتخاذ أنواع معينـــة مـــن القـــرارات حصرا على كسب ثقة الجماعة التى يرأسها وسعيا وراء تعاونها الفعال .

فالجماعة تستطيع أن تفرض عليه نوعا من الضغوط إذا ما شعرت أنه يهدد كيانـــها أو يهدد أيا من مبادئها الأساسية . وقد تتمثل تلك الضغوط فى تحديد كمية الإنتاج أو إهمال عنصر الجودة أو التباطؤ فى العمل ... الخ . مما يضع المشرف فى موضع حـــرج أمـــام رؤساؤه .

٣. **أهداف الجماعة :**

عادة ما يقوم أعضاء الجماعة بتحديد بعض الغايات التى يسعون ورائها من قيامـــهم بـــأى عمل ، ويمكن أن نطلق على هذه الغايات اصطلاح أهداف الجماعة Group Goals ، وتختلـــف أهداف الجماعة عن الأهداف الفردية للأعضاء المكونين لها ، فى أن الأولى لا تنشأ إلا بعد اتفاق الجماعة عليها بدرجة أو بأخرى . ولا شك أن درجة اتفاق أعضاء الجماعة على تلك الأهـــداف تحدد إلى درجة كبيرة فعاليتها فى تحقيق تلك الأهداف بكفاءة ، ولقد تبين أن الجماعات المتماسكة يكون لديها مجموعة من القيم المشتركة التى تساعد على الاختيار الكـــفء لأهـــداف الجماعـــة والسعى الفعال وراء تحقيقها .

وللوصول إلى اتفاق عام على تلك الأهداف ، تلجأ الجماعة (عن طريق قيادتها فى الغالب) إلى بعض الأساليب الفعالة ، مثل الاتصال الفعال بين أعضائها وقيادتها ، مما يؤدى إلى تكوين غالبية محابية لتلك الأهداف ، سرعان ما تتبعها الأقلية . كذلك نجد أن أسلوب مشاركة الأفراد فى وضع تلك الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها حقق فاعلية كبيرة فى تحقيق نوع من الاتفاق العام حول تلك الأهداف والسعى حثيثًا وراء تحقيقها .

٤. أنواع الجماعات :

هناك العديد من التقسيمات للجماعات . وفيما يلى سنناقش النوعين التاليين :

- ❋ الجماعات الرسمية .
- ❋ الجماعات غير الرسمية .

أ. الجماعات الرسمية :

الجماعات الرسمية هى التى يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين ، أو لتولى بعض الأعمال التى تفوض إليها . هذه الجماعات تكون من النوع المخطط والذى يوضع لها تنظيم واضح يحدد دور كل فرد فيها بجلاء تام والواجبات المسندة إليه ، والعلاقات التى تقوم بينهم .

ومن الأمثلة على تلك الجماعات الوحدات التنظيمية التى تتضمنها الهيئات الحكومية والشركات الصناعية والتجارية . فإدارة المشتريات والمخازن فى شركة ما تعبر عن جماعة مخطط لها مكان واضح على الخريطة التنظيمية للشركة ، ولها أيضا تنظيم داخلى واضح يحدد دور كل عضو فيها ومسئولياته والعلاقات التى تقوم فيما بينه وبين زملائه الآخرين فى الإدارة . وكذلك نجد أن قسم إدارة الأعمال بإحدى الكليات يعبر عن جماعة رسمية ، ويظهر على الخريطة التنظيمية للكلية كإحدى وحداتها التنظيمية الرسمية ، ويتكون من مجموعة من الأساتذة والمعيدين والموظفين الإداريين ، الذين يحدد لكل منهم دور واضح ، وتقع عليه مسئولية محددة . هذا بالإضافة إلى أن العلاقات بين أولئك الأفراد تكون محددة وواضحة ومعلنة .

ب. الجماعات غير الرسمية :

(١) **تعريف :**

لا تشبع أوجه النشاط الرسمية التى يمارسها الأفراد جميع احتياجاتهم ، ومـــن هنا يسعى الأفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحـــددة رسميا ، وتتم هذه العلاقات فى إطار ما يعرف بالجماعات غير الرســـمية . وتنشـــأ الجماعات غير الرسمية كنتيجة لتواجد الأفراد فى مكان واحد لمـــدة طويلـــة مـــن الزمن، وقد تنشأ من جانب آخر لإشباع بعض الحاجات فى الأفراد التى لا يشبعـــها فيهم التنظيم الرسمى .

وتنقسم الجماعات غير الرسمية إلى ثلاثة أنواع ، هى :

(أ) الجماعات الأفقية :

ويتم هذا التقسيم بناء على الموقع التنظيمى الرسمى الذى يشغله أعضاء تلك الجماعات ، فنجد أن الجماعات غير الرسمية الأفقية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية على نفس المستوى التنظيمـــى ، أو فى نفس المنطقة .

(ب) الجماعات الرأسية :

وتتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفيـــة علـــى عدة مستويات تنظيمية مختلفة فى إدارة معينة أو منطقة محددة ، وقد تكـــون العلاقات الرسمية تتسم برئاسة بعضهم للبعض الآخر ، إلا أن ذلك لا يمنـــع من حرية التداخل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف غير الرسمية للجماعـــة التى ينتمون إليها ، أو إشباع أنواع الحاجات التى توفرها لهم تلك الجماعة .

(ج) **الجماعات العشوائية :**

وتتكون عضويتها من أفراد ينتمون إلـــى إدارات مختلفـــة أو منـــاطق مختلفة ، وتنشأ مثل تلك الجماعات للهروب من جمود نوعية العلاقات التـــي يفرضها التنظيم الرسمى .

(٢) <u>**عضوية الجماعات غير الرسمية :**</u>

تتكون هذه الجماعات تلقائيا أو عفويا ، دون إسهام مباشر من الإدارة ، مـــن العاملين والعاملات ، لمجرد اتفاق أعضاء المجموعة (أو الشلـــة) فـــى المشـــاعر والمواقف أو فى الرغبة المشتركة لإشباع حاجات فكرية أو اجتماعية مـــن خـــلال تبادل المعلومات والتوقعات ، أو لتحقيق قوة ضغط على الإدارة لتستجيب لمطـــالب مشتركة معينة .

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عام مشترك أو أكثر من المستوى الثقـــافى أو السن أو المنشأ (بلديات) أو النادى الرياضى . ويمكن أن ترى أعضاء المجموعـــة يأكلون أو يتناولون المشروبات سويا ، أو يشتركون فى مناقشات فى أماكن العمـــل وخارجها . وقد تتواجد هذه المجموعات فرعيا داخـــل المجموعـــات الرســـمية أو خارجها .

(٣) <u>**خصائص المجموعة غير الرسمية :**</u>

تتمثل أهم خصائص المجموعات غير الرسمية فيما يلى :

(أ) **تكوين وإتباع قواعد سلوك معينة :**

فى ضوء القيم التى تعتنقها الجماعة ، تتفق على قواعد للسلوك يتبعـــه أعضائها ، ولا تكون هذه القواعد مكتوبة فى شكـــل إعـــلان أو منشـــور أو مذكرة، إنما هى قواعد يتعارف عليها أعضاء المجموعة من خلال تفاعلـــهم المشترك ، ويتبعونها فى تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الرؤساء أو الإدارة

وتتضمن هذه القواعد أنماط السلوك التى تراها الجماعة مقبولـــة فتشجعـــها . وتلك التى تراها غير مقبولة فتعاقب مرتكبها عليها .

(ب) **توزيع الأدوار :**

تتوزع الأدوار داخل المجموعة على أعضائها بحسب سماتهم الشخصية ومراكزهم الاجتماعية والوظيفية إلى حد ما ، ويتشكل دور كل عضو حسـب توقعات أعضاء الجماعة منه . فقوى الشخصية تتوقع منه المجموعة أن يكون قائدها ، فيمارس هذا الدور . ومن يكون مفكرا محللا تتوقع منه المجموعـــة دور المفكر المخطط لاتجاهاتها ، فيمارسه . وعلى ذلـــك فـــهناك القـــائد أو الزعيم ، ومساعده ، والمخطط ، وخبير التعامل مع الإدارة ، والمنفذين .

(ج) **تبادل المعلومات والتوقعات :**

من الطبيعى أن يتبادل أعضاء المجموعة معلومات شتى عـــن العمـــل وخارجه ، وقد تمثل بعض هذه المعلومات حقائق ، ويكون البعـــض الآخـــر مجرد شائعات . وأيا كانت درجة صحة هذه المعلومات ، فـــهى تســـهم فـــى تكوين مواقف أعضاء المجموعة بغض النظر عن صحتها ، قد تؤدى لتكوين موقف سلبى لمن تلقاها تجاه هذا الرئيس . كما يتبادل الأعضاء توقعات تجاه الإدارة ، مثل قول أحدهم لآخر " أن حوافز إضافية ستصرف فى منتصـــف الشهر " . وتشكل هذه التوقعات درجة من الضغط علـــى الإدارة . وأخـــيرا فهناك توقعات الجماعة تجاه دور كل عضو مما يؤثر فى سلوكه .

(د) **إشباع الحاجات الإنسانية :**

تتوفر للجماعة بدرجة أو بأخرى قدرة إشباع حاجات أعضائـــها مـــن خلال التفاعل الاجتماعى بينهم . وقد تكون بعضه هذه الحاجات غير مشبعـــة أصلا من جانب التنظيم الرسمى ، أى الإدارة . فمثلا قـــد يضـــن المشـــرف

بمعلومات فنية هامة (أو بفرص للتدريب) عن مرؤوسه . فيجد الأخير بين الشلة من يعلمه ويهيئه بما يؤمن مركزه العملى وتقدمه الوظيفى .

من ناحية أخرى ، فالعامل فى المنظمة ، لا سيما إذا كانت كبيرة ، قد يشعر بأنه مجرد رقم بين آلاف الأرقام فى كشف العاملين أو فى كشف الأجور . ولكن جماعته غير الرسمية تشعره بأهميته وكيانه ودوره ووزنه الشخصى . ومن الطبيعى أن يؤدى إشباع الجماعة لهذه الجماعات إلى تنسيق ولاء أعضائها لها وتماسكها ككل .

(ج) التأثير على سلوك الأعضاء :

فى ضوء ما تقدم يظهر أن الجماعة الرسمية هى محيط اجتماعى يقدم لأعضائه مجموعة معلومات وتوقعات تجاه دور الإدارة وتجاه دور كل عضو بالجماعة . كما تقدم فرص إشباع الحاجات الإنسانية وتحدد أنماط معينة للسلوك ليتبعها أعضائها . ومن الطبيعى أن يؤثر ذلك كله على سلوكيات الفرد المنتمى للجماعة .

٥. **ديناميكية الجماعة والتنظيم غير الرسمى :**

لكى تستطيع جماعة العمل غير الرسمية تحقيق أهدافها والسير فى الاتجاه الملائم لتحقيق ذلك ، ولكى يكون فى إمكانها إشباع الحاجات الأساسية لأعضائها ، فإنها تتخذ لنفسها تكوينا داخليا وهيكلا محددا . ويقصد بالهيكل هنا مجموعة من الصفات المحددة التى توضح علاقات الأعضاء ببعضهم البعض وبقيادتهم . كذلك تحدد أنماط السلوك المقبولة والتى تقويها الجماعة فى أعضائها . وما يرتبط بذلك من نظم المكافأة والعقاب ، تؤدى إلى التزام أعضائها بهذه الأنماط السلوكية . وكذلك يتضمن الهيكل نظام الاتصالات داخل الجماعة .

ومن الملاحظ أن هذه الصفات تتميز بالآتى :

* ترتبط جميعها ببعضها البعض .

* أى تغيير فى إحداها له تأثير فورى على جميع الصفات الأخرى .
* يعارض الأعضاء إحداث أى تغيير فى أى جزء من هذا النظام المترابط .

أ. **القيادة :**

(١) لكل جماعة من الجماعات قيادتها الطبيعية أو غير الرسمية ، يكون لها مركز اجتماعى تكتسبه عن طريق إتباع مجموعة أعضاء الجماعة لها .

(٢) يختلف القائد غير الرسمى عن القائد الرسمى (المعين للجماعة) . فإتباع الأعضاء للرئيس الرسمى ينبع من سلطته الرسمية . أما القائد غير الرسمى فانه لا يملك أى سلطة رسمية ، ولكن الأفراد يتبعوه لعلمهم أن الجماعة لن تشبع فيهم حاجتهم إلا بوجود قيادة لها ، حيث تحتاج إلى من يوجهها فى ممارسة وظيفتها الاجتماعية . ويأخذ على عاتقه المبادأة وتنظيم جهود الأعضاء تجاه تحقيق أهدافها . كما تحتاج إلى من يراقب سلوك أعضائها ويفرض العقوبات على المنشقين ، كذلك تحتاج الجماعة إلى من يوحد صفوفها أمام الضغوط التى تفرضها الجهات الرسمية عليها .

ب. **المقاييس والأنماط السلوكية للجماعة :**

إن الحاجة إلى الامتثال للمقاييس والأنماط السلوكية للجماعة تغطى أغلب أوجه النشاط الاجتماعى . كذلك نجد هناك مقاييس وأنماط سلوكية فى الحياة الصناعية . فلو قررت الإدارة أو القسم الذى تعمل فيه أن تقيم حفلا صغيرا ، لتردد كل منا فى رفض هذا الاقتراح أو عدم الحضور ، فإن مثل هذا التصرف قد يعنى بعدا عن الجماعة .

ونستطيع القول بأن أكثر المقاييس والأنماط السلوكية أهمية تتمثل فى تلك التى تتعلق بحماية أعضاء الجماعة تجاه الضغوط ، خاصة تلك التى تأتى من جانب القيادات العليا .

ويمكن أن تفرض الجماعة معدلا محددا للإنتاج وتقاوم الذين يحيدون عنه .

ج. قيم واتجاهات الجماعة :

تتوقع الجماعة من جميع أفرادها المشاركة فى القيم والاتجاهات التـــى تعـبر عـ وجهات نظر مشتركة بينهم ، وتدفع أفرادها إلى اعتناق هذه الاتجاهات والإيمان بها . وقـ لا تكون هذه القيم والاتجاهات نابعة من أساس صلب من الحقيقة ، بل تنبع نتيجة لمخاوف الجماعة أو أمنياتها . وهنا يجب على المشرف تقييم القيم والاتجاهات كحقيقة واقعة وتعامل معها من هذا المنطلق .

د. الضغوط التى تمارسها الجماعة لتحقيق امتثال الأعضاء لمبادئها :

تتوقع الجماعة من جميع أفرادها الامتثال للمعـــــايير والمقـــاييس التـــى تضعـــها وبصرف النظر عن كون هذه المعايير والمقاييس تلائم كل فرد من أفراد الجماعـــة أم لا فانه من الضرورى على الكل أن يمتثل لها . فالعضو الذى ينحرف عن السلوك الجمـاعى المحدد يجد نفسه فى عزلة اجتماعية عن باقى الأعضاء الآخرين ، بل نجد أنه فى الحالات الحادة قد يصل عقاب الجماعة له إلى عدم التحدث معه على الإطـــلاق وإهمـــال وجـــود بالكامل . وغالبا لا يستطيع الفرد العيش مع الجماعة تحت ظروف هذا العقاب . ويضطر للامتثال لمبادئها ، حتى ولو لم تهواه هذه المبادئ .

هـ. نظم المراكز الاجتماعية :

مجرد أن يتحول التجمع الأولى للأفراد إلى جماعة واضحة ، تبـــدأ الفـــروق فـــى المراكز الاجتماعية بين أعضاء الجماعة فى الظهور ، ويعرف المركز الاجتمـــاعى بأنـــه المقياس الذى يحدد مكانة الفرد وأهميته فى الجماعة التى ينتمى إليـــها . وهـــذه المراكـــز الاجتماعية تظهر كنتيجة للتداخل بين الأفراد .

وغالبا ما تحدد المراكز الاجتماعية للأفراد كنتيجة مباشرة لبعض القرارات الإدارية بينما يتكون البعض الآخر كناتج طبيعى للتنظيم غير الرسمى للجماعة . كمـــا أن العـائد المادى (المرتب أو الأجر) يلعب دورا هاما فى تحديد المراكـــز الاجتماعيـــة للوظـــائف المختلفة .

مصفوفة التعامل مع الجماهير

تحدد مصفوفة التعامل الأبعاد المختلفة لعملية التعامل بين جماهير المتعـــاملين مـــع المنظمـــا المختلفة (مؤسسات / منشآت / دوائر حكومية ... الخ) والموظفين العاملين بها ، بحيـــث تتـــم عمليـ التعامل هذه على الوجه الأكمل ، وتحقق الرضاء التام لكل من الطرفين (العاملين / العملاء) .

☐ وتتكون مصفوفة التعامل مع أنماط العملاء من ثلاثة أبعاد رئيسية ، هى :

* العاملين (رؤساء ومرؤوسين) .
* العملاء .
* المنظمة .

ولقد تناولنا بحث تفاصيل كل من البعدين الأول والثانى عندما ناقشنا موضـــوع مفـــهوم وأبعـ الشخصية ، وموضوع أنماط المتعاملين ، فى الباب الثانى .

ولكى تكتمل مصفوفة التعامل ، يلزمنا أن نناقش موضوع المنظمة باعتبارها البيئة التنظيمية التـ يعمل فى إطارها العاملون . وتمثل البيئة الداخلية لهم ، وباعتبارها أيضا المجال الـــذى يتعـــامل معـ الجمهور ويسعى إليه طالبا للخدمة .

إن فهم أبعاد مصفوفة التعامل مع أنماط المتعاملين والنظر إليها من مفهوم الاقتراب المنظومـــ Systems Approach يضع الخلفية اللازمة للموظف الذى يتعامل مع الأنماط المختلفة من البشر لكـ يفهم طبيعتهم ويتفاعل معهم فى إطار المنظمة التى يعمل بها ، بحيث يحقق الصالح العام الذى يتمثل فائدتها المشتركة (الجماهير / المنظمة) .

ونعرض فى الجزء التالى بعض التفاصيل المتعلقة بالمناخ التنظيمـى ، ثـم المتعلقـة بالسـلوك الإنسانى والبيئة التنظيمية ، حتى نستطيع أن نتعرف على مصفوفة التعامل ودورها فى تحديد العلاقـة الصحيحة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها .

١. **المناخ التنظيمى :**

نسمع كثيرا من زملائنا وأصدقائنا أنهم يشعرون براحة كبرى نتيجة انتمائهم لمنظمة مـا وقد نعرض عليهم الانتقال من هذه المنظمات لقاء أجور أعلـى ، ولكنـهم (أحيانـا ولدهشتنـا يرفضون عرضنا ، ذاكرين أن المناخ المريح للعمل المتوفر لهم حاليا لا يمكنهم تعويضـه بـأى حال من الأحوال . ومن جانب آخر نجد الآخرين الذين يسعون جاهدين لتغيير عملهم ، حيث أن المناخ الذى يعملون فيه مناخ غير مريح ، رغم أننا قد نجد أجورهم مرتفعة بطريقة لا توفرهـا الكثير من المنظمات الأخرى التى يسعون للانتقال إليها .

إذن فللمنظمات مناخ خاص بها يتكون ولاشك من العديد من العناصر التى تتفاعل داخلـه لتصوره فى شكل مرضى أو غير مرضى ، والذى بالتالى يعمل على الاحتفاظ بالعناصر الجيـدة به ، أو يؤدى إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه . بل أكثر من ذلك قد يسود داخل المنظمـة الواحدة عدة مناخات ، فنسمع أحيانا أن المناخ السائد بإدارة الحسابات مناخ جيد ، بينمـا المنـاخ السائد بإدارة شئون العاملين مناخ غير جيد . بل وأيضا أبعد من ذلـك ، فقـد نجـد أن الإدارة الواحدة يسود بها عدة مناخات ، فقد نجد المناخ السائد بقسم التكاليف داخل إدارة الشئون الماليـة مناخ جيد ، بينما المناخ السائد بقسم الحسابات مناخ غير جيد .

وهنا نعرض بعض التفاصيل التوضيحية للمساعدة فى فهم المناخ التنظيمـى وأثـره فـى عمليات التعامل مع الآخرين ، سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها . ولتحقيـق ذلـك نجيب على التساؤلات التالية :

* هل الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل ؟
* هل استخدام السلطة الرسمية فيه ضمان لتحقيق الإنجاز المطلوب ؟

* هل يتهرب الإنسان العادى من المسئولية ؟
* كيف يمكن الحكم على المناخ التنظيمى ؟
* هل يمكن قياس المناخ التنظيمى ؟

أ. **هل الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل ؟**

دارت ، وما تزال تدور الكثير من المناقشات عن طبيعة الإنسان والعمـــل . فـــ
وجهة من وجهات النظر تتبنى مدخلا وفكرا إداريا عن الإنسان والعمل ، يبنى على أرك
أربعة أساسية هى :

(١) الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل .
(٢) يجب استخدام نوع من القوة أو القهر مع الأفراد لضمان إنجاز العمل .
(٣) الإنسان العادى يفضل أن يوجه فى عمله بدلا من اعتماده الشخصى علـــى نفســ
بمعنى أن الإنسان العادى يتهرب من المسئولية .
(٤) الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادى الذى يشبع حاجات الفرد الاقتصادية .

- فالافتراض الأساسى لهذا المدخل يتمثل فى الطبيعة الكسولة لغالبية البشر .

ونتيجة ممارستنا العملية فى إطار معين ، نسعى نحن المديرين إلى الاقتنـــاع بـــ
المدخل ، فإذا ما أعطيت العاملين معك حافزا لزيادة الإنتاج ، سرعان ما ينسى هذا الحا
ويعود العاملون إلى طبيعتهم الكسولة مرة أخرى . وإذا ما وجدت أن هـــدف المـــرؤو
الترقى ، وسعيت جاهدا من أجل ترقيته ، فانه سرعان ما يعود إلى كسله فى الأداء بعد
حصل على الوظيفة الأعلى التى سعى إليها . وإذا ما أمنت بالطرق الإنســانية فـــى إد
العمل ، لتبينت بعد فترة وجيدة سوء استخدام العاملين معك لأسلوبك الديمقراطى الإنس
وتهاونهم فى العمل . فإذا ما غيرت أسلوبك وفرضت سلطتك عليهم وفرضت على البعد
منهم الجزاءات ، عادوا سريعا إلى العمل بفاعلية .

ورغم خبراتنا المتميزة ، إلا أننا لو تعمقنا فى دراسة الإنسان ، لوجدنا الخطأ الجسيم الذى نقع فى بحكمنا على الإنسان أنه كسول بطبيعته . فالإنسان ليس كسولا بطبيعته وإنما يدعى الكسل تجاه قوى يعتبرها فى غير مصلحته .

فلقد خلق الله الإنسان بطبيعة نشطة ، ولنا فى ذلك الكثير من الأمثلة ، فنحن كثير ما نترقب إجازاتنا لنستطيع فيها الراحة من عناء العمل والاسترخاء ، وتأتى الإجازة وما يمضى علينا فيها سوى أيام قلائل ، فنبدأ فى الحنين إلى العودة للعمل بكل ما فيه من مشاكل ، ونشعر أن هناك شيئا ما ينقصنا ، بل قد ينعكس ذلك علينا فى الكثير من تصرفاتنا ، فنشعر بالملل والضيق ونبدأ فى مضايقة زوجاتنا وأولادنا ، ثم نعود للعمل متحمسين راغبين فيه . إلا أنه لا تمر فترة قصيرة إلا ونبدأ مرة أخرى فى الشعور بالملل من عملنا ونحاول الهروب منه ، ونشعر بالضيق والقلق ، ولا نتمكن من إشباع الكثير من حاجاتنا من خلال العمل .

وكمثال آخر عندما يتقاعد إنسان عن العمل نجده يصاب بالكثير من الأمراض إذا ما استسلم للفراغ الذى يعيشه . فالعمل يمثل جزءا هاما من حياتنا ، إن لم يكن أهمها . فمنه نستمد الكثير من العناصر التى تشبع احتياجاتنا كبشر ، سواء المادية منها أو المعنوية .

ومن هنا تظهر أهمية المناخ التنظيمى اللازم لمساندة العاملين فى إشباع حاجاتهم من خلال إشباع حاجات المنظمة التى تتمثل فى تحقيق أهدافها . وبلفظ آخر تظهر أهمية دراسة المناخ التنظيمى كعنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .

ب. هل استخدام السلطة الرسمية فيه ضمان لتحقيق الإنجاز المطلوب ؟

يجب أن نبدأ هنا بتحديد دقيق لمفهوم الإنجاز المطلوب :

* هل هو الإنجاز بالمفهوم الذى يحدده المدير من وجهة نظره الشخصية ؟

* أم هو الإنجاز الخلاق الذى يمكن تحقيقه بتضافر وإطلاق الطاقات والقدرات الذاتية لجميع العاملين ؟

إذا ما اتفقنا على الإنجاز الأول ، يمكن القول أن القوة أو القهر (السلطة الرسمية) تؤدى فى الغالب إلى تحقيق النتائج المحددة ولكن فى الأجل القصير فقط . أما إذا كان مفهومنا للإنجاز بأنه ذلك الخلق والابتكار ، فإن القوة عادة ما تؤدى إلى نتائج عكسية .

فإذا افترضنا أن العاملين ما هم إلا مجموعة من الأيدى المنفذة (مجموعة من الدمى الخشبية فى مسرح للعرائس تحركها أيد بشرية - المديرون هنا) . إذن فالسلطة الرسمية هى الأسلوب الملائم لإحكام الرقابة والضبط على تحركاتهم وسكناتهم حتى يأتى الأداء الكلى مطابقا للتحديد المسبق الذى حدده المدير . أما إذا اقتنعنا بأن مفهوم مسرح العرائس بدميه الخشبية لا يمكن أن يتلاءم مع طبيعة البشر ولا يحقق أى نوع من الإنجاز الخلاق ، إذن فالسلطة الرسمية ما هى إلا أسلوب واحد ضمن أساليب أخرى متعددة ، يطبق فى مواقف محددة ولأغراض مؤقتة .

وبلفظ آخر ، نجدنا الآن نقارن بين نوعين من الرقابة :

* رقابة مباشرة لصيقة يمارسها المدير على مرؤوسيه .
* رقابة ذاتية يشجعها المدير من جانب مرؤوسيه .

فعقد العمل بين الفرد والمنظمة ، ما هو إلا تعبير عن قبول الفرد لنوع من الرقابة الخارجية ، وذلك فى مقابل عائد مادى ومكافآت أخرى يحصل عليها . وطالما أن مثل هذا التعاقد يتم ضد طبيعة العديد من البشر ويخالف تكوينهم الطبيعى ، فانه يخلق العديد من المشاكل والمنازعات ، ويضيع قدرا كبيرا من طاقة وقدرة الفرد والمنظمة فى آن واحد . ومن هنا يجب على المنظمات أ، تبحث عن طرق أخرى بديلة لتحقق تعاون الأفراد تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة ، وبالتالى يسعون إلى ممارسة نوع من الرقابة الذاتية الفعالة التى تحقق هذا الهدف المنشود .

ولنقارن معا بشكل عام ، وقت العمل وتوزيعه باستخدام أسلوب الرقابة الخارجية التى تستند إلى السلطة الرسمية (القوة والقهر) ، وباستخدام أسلوب الرقابة الذاتية التى قامت المنظمة بخلقها وتنميتها فى العاملين عن طريق المناخ التنظيمى المساند .

(١) **توزيع الوقت الكلى للعمل فى الرقابة الخارجية اللصيقة :**

(أ) مراقبة عكسية للرئيس لفهم أسلوبه الرقابى .

(ب) التفكير فى طرق معاكسة لمقاومة رقابة الرئيس .

(ج) تنفيذ الطرق المعاكسة للهروب من الرقابة .

(د) تنفيذ العمل بشكل يبعد العامل عن العقاب .

(٢) **توزيع الوقت الكلى للعمل فى الرقابة الذاتية :**

(أ) التفكير فى أساليب لتطوير الأداء .

(ب) ابتكار أساليب جديدة وتجربتها .

(ج) تنفيذ العمل بشكل يرفع من الأداء للمنظمة .

إذن فالسلطة هى أحد أساليب إنجاز العمل ، إلا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد ولا تحقق النتائج المطلوبة فى جميع الحالات .

ج. **هل يتهرب الإنسان العادى من المسئولية ؟**

تبين فى الكثير من الدراسات التى أجريت ، أن التنظيمات الحالية تعمد إلى الحد من القدرات الطبيعية للأفراد فى النمو والتقدم . فمعظم المواقع التنظيمية ، وخاصة تلك الموجودة على المستويات الدنيا من الهرم التنظيمى ، خلقت لتناسب الأفراد من ذوى القدرات المحدودة ، والذين يمكن تشبيههم بالطفل عندما يبدأ اتصاله بالحياة . فتلك التنظيمات لا تدع مجالا كبيرا لقدرات الأفراد على الاختيار أو استخدام قدراتهم على التمييز أو مواءمة التعليمات حسب الظروف . ومن هنا يظهر الإنسان بشكل الإنسان الذى

يتهرب من المسئولية . بينما الحقيقة أن الإنسان بطبيعته يسعى للمسئولية ، ولكن بشـــرط توافر المناخ الملائم المساند لتحمل مثل هذه المسئولية .

فالمناخ التنظيمى السائد فى عدد كبير من المنظمات لا يعطى فرصة كافية للأفـــراد لاستخدام قدراتهم العقلية ، بل يتوقع منهم الطاعة العمياء ، وترك الأمور التى تحتاج إلـــى عنصر التفكير إلى قلة منهم ممن يشغلون المناصب الرئاسية فى المنظمة . ونعـــود مـــرة أخرى لمفهوم مسرح العرائس فى الإدارة ، حيث القلة التـــى تفكـــر وتحـــرك وتوجـــه ، والغالبية المنفذة فقط . فكم منا حقيقة ، بما فى ذلك عدد كبير من القادة والمديرين ، يقضى نسبة عالية من وقته أثناء العمل فى محاولة لضبط مشاعره ورغباته والتغلب على طبيعته البشرية الحقيقية ، حتى يمكن أن نلتزم ونساير النظام الذى وضع لنا ، والذى يحكم علينـــا بمجموعة متعددة من اللوائح والتعليمات والقرارات غير المجدية ، والتى يتمثل الغـــرض منها فقط فى إحكام الرقابة علينا وتسييرنا فى الاتجاه المحدد بدلا من الاتجاه الذى قد نرى أنه أفضل وأقدر على تحقيق النتائج .

ولقد أظهرت العديد من الدراسات حقيقة هذا الاتجاه الخاص بالقلق والإحباط الـــذى تسببه المنظمات الحديثة للعاملين الناضجين ، فيبدو أننا نسعى جاهدين إلى خلق جيل مـــن الأتباع المطيعين ، ونسعد كثيرا عندما نحقق هدوء وطاعة العاملين . فالكثير مـــن النظـــم التى نضعها ، سواء التحفيزية أو العقابية ، تسعى إلى إيجاد الوسائل اللازمة لتحقيق طاعة والتزام المرؤوسين (مثلما نسعى فى حياتنا لتحقيق طاعة والتزام أطفالنا ، ونسعد عندمـــا نحققها) . ويصبح هدف المدير الوصول إلى أعلى قدرة ممكنة من التحكـــم فـــى هـــؤلاء المرؤوسين (الدمى الخشبية) ، بحيث تأتى حركاتهم بحساب يتحكم هو فيه .

والنتيجة المنطقية لمثل هذا النمط الإدارى هو وجود مجموعـــة كبـــيرة جـــدا مـــن العاملين يظهرون بمظهر السلبية وعدم تحمل المسئولية ، تحكمهم مجموعة مـــن اللوائـــح والضوابط والتعليمات الوحيدة التى تملك حق التصرف فى هذه المشكلات .

وننسى أو نتناسى فى خضم تلك التعقيدات والعقم الإدارى ، أن المرؤوس إنسان يمر بطبيعته التى خلقها الله عز وجل ، بمراحل طبيعية ، يجب أن يصل بعدها إلى المستوى الذى يحق له فيه أن يفكر بنوع من الاستقلال ، والذى يستخدم فى إطاره قدراته الخلاقة على الأداء الفعال والتطوير اللازم . بل أبعد من ذلك لو استخدمنا تحليل علماء النفس المرتبط بالطرق الطبيعية للنمو ، لوجدنا أن هناك سبعة أنواع من التغييرات التى تحدث فى عملية نمو ونضج الفرد فى انتقاله الطبيعى من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج والرشد ، وذلك كما يظهر فى الجدول التالى :

م	مرحلة الطفولة	مرحلة النضج
١	سلبية	نشاط وحيوية
٢	تبعية	استقلال نسبى
٣	سلوك محدد	سلوك متنوع
٤	التركيز على الحاضر	التطلع للماضى والمستقبل
٥	اهتمامات سطحية	اهتمامات عميقة
٦	مرؤوس	زميل أو قائد
٧	عدم إدراك للذات	إدراك وسيطرة على الذات

ولنناقش معا هذه التطورات السبعة كما يلى :

(١) <u>ينتقل الطفل من مرحلة السلبية التى يعيش فيها أثناء طفولته إلى مرحلة النشاط والحيوية عند بلوغه :</u>

فالطفل تؤثر فيه البيئة المحيطة دون أن يكون له تأثير ملموس عليها . فحياته عبارة عن سلسلة من الأحداث التى تحدث له ، دون أن يكون له دخل فيها . أما الإنسان البالغ الناضج فانه يتعلم أسلوب التحكم والتأقلم فى البيئة المحيطة به ، ويتدرب على كيفية الاستفادة من الأحداث وتحويلها لصالحه بدرجة ما .

(٢) **يقلل الفرد تدريجيا من درجة اعتماده على الآخرين ، ويبدأ في زيادة قدرته في الاعتماد على نفسه :**

ولا تحدث هذه العملية تلقائيا دون صعوبات ، بل أن بعض الأفراد يمكنهم تحقيق مثل هذا التحول بينما يواجه البعض الآخر صعوبات كبيرة في تحقيق ذلك ، وبالتالي يسعون للبحث عن أفراد أو جماعات معينة تمكنهم من الارتكان إليهم أو الاعتماد عليهم . والتفرقة السابقة تعبر عن نوعين من المناخ .

* مناخ ملائم يساعد الأفراد ويعاونهم على تحقيق هذا التحول الإيجابي .
* مناخ غير ملائم يضع الصعاب أمام الأفراد ويفرض عليهم الاستمرار في السلوك الطفولي الخاص .

كذلك يجب أن نلاحظ أن عملية التحول تلك من التبعية إلى الاستقلال عملية نسبية في حدوثها . فمن منا حقيقة يستطيع تحقيق مفهوم الاستقلال التام ؟ ، فنحن جميعا نسعى بشكل أو بآخر للبحث عن أفراد أو جماعات نستند إليهم ، بل أن ذلك أصبح يمثل سمة من سمات المجتمعات الحديثة . إلا أن هذا الاعتماد لا يفقدنا سماتنا الشخصية المميزة ، ولا يعبر إلا عن نمط واحد من السلوك من بين أنماط أخرى متعددة نسلكها وتعبر عن درجة استقلالنا عن الآخرين .

(٣) **للطفل عادة طرق محدودة في التصرف وتخيل المواقف المختلفة ، ولكن بنمونا الطبيعي تزداد قدراتنا على تصور الأمور بصورة مختلفة :**

فكلما تقدم بنا السن وازدادت خبراتنا ، بدأنا نتجاوب مع الموقف الواحد بصور وأشكال متنوعة . فالإنسان يصعب التنبؤ بتصرفاته ويمكنه في نفس الوقت التكيف مع المواقف المتنوعة بدرجة أعلى . فقدرته تزداد على معالجة المواقف بأشكال متنوعة تتلاءم مع طبيعة ومتطلبات تلك المواقف .

(٤) إن الطفل لا يحتفظ عادة بنوع معين من الاهتمامات لفترة طويلة ، ويمكن القـــول أنه يصعب تنمية اهتماماته بطريقة واعية :

ولكن بنمو الطفل يبدأ فى التركيز على بعض الاهتمامات تجاه موضوعـــات معينة أكثر من غيرها ، ويبدأ بالتدريج فى تكوين مجموعة من الاهتمامات المحددة والتى تأخذ من وقته الكثير وتشبع فيه رغبات عديدة .

(٥) إن تصور الطفل لعامل الزمن تصور قصير جدا ، فالحياة بالنسبة له عبـــارة عـــن لحظات خاطفة قد تبدو أو لا تبدو متداخلة :

فالطفل ينسى الماضى بسرعة ، والمستقبل يكاد لا يوجد فى حسبانه ، وهـــو دائما يهتم بالحاضر . ولكن كلما زادت درجة نضوجـــه ، فانـــه يبـــدأ بالإحســـاس بالماضى والمستقبل ، وكشخص ناضج فانه كثيرا ما يـــهمل الحـــاضر مـــن أجـــل المستقبل أو الماضى أو كليهما معا ، ويتأثر سلوكه بالأشياء التى يمكنه تذكرها حتى تلك التى لم يمارسها ، بل قد يكون قرأ عنها أو سمع بها . كذلك فهو يهتم بدرجـــة كبيرة بما قد يحدث أو لا يحدث له فى المستقبل ، ويحاول التأثير علـــى الأحـــداث المستقبلية بطريقة تسمح بتوجيهها تجاه ما يشعر أنه فى مصلحته .

(٦) إن الفرد يتطور طبيعيا من كونه مرؤوسا لكل الأفراد الآخرين (عندما يكون طفلا) إلى كونه متساويا مع الآخرين أو رئيسا لهم (عندما يكون ناضجا بالغا)

فالإنسان الناضج يمكن أن يعمل كرئيـــس وكمـــرؤوس ، حســـبما تقتضيـــه الظروف ، ولكنه يرفض التفكير فى نفسه كما لو كان قد خلق ليكون تابعا . فبينمـــا يأخذ فى حسبانه الفروق الفردية بين الأفراد فى التدريب والخبرة ، فانه عـــادة مـــا يعتبر نفسه قادرا على اتخاذ القرارات والحكم على الأمور ، مثله فى ذلك مثل غيره من الأفراد المماثلين له .

(٧) **بينما لا تتكون لدى الطفل مجموعة معينة من الميول المحددة تجاه نفسه ، وحقيقة لا يمكن القول بأن لديه ذاتا محددة تتكون من حصولها على مجموعة من الميول . فإن الإنسان الناضج يفكر فى نفسه كثيرا . وعادة ما تتوافر لديه بعض المبادئ المحددة عن طبيعة شخصيته :**

وتؤدى معاملة الفرد كمكون آلى إلى مضايقته إلى أبعد الحدود ، لأنه يريد أن يعامل على طبيعته الحقيقية كإنسان بشرى له احتياجاته ومبادئه الخاصة . فذات الفرد تضع بها بعض القيود على الطريقة التى يمكن أن تتم إدارته بها ، حيث أن هذه الذات تتطلب عناية واهتماما خاصا ، وبدون هذا الاهتمام لا يمكن للفرد أن يتقدم .

والآن نستطيع القول بأنه إذا مر الشخص المتقدم للعمل خلال هذه الخطوط السبعة الأساسية للنضوج بطريقة مقبولة ، فانه يمتلك بالتالى الكثير من القدرات التى يمكن أن تفيد المنظمة . إلا أننا نجد أن المناخ التنظيمى للمنظمة لا يسمح له باستخدام تلك القدرات . فعند التحاقه بخدمة المنظمة سيكتشف أنه يعمل فى نوع من التنظيم يملى عليه تقاليد معينة لا تسمح له بالكثير من حرية الحركة اللازمة للتعبير عن حقيقة نفسه وذاته ، وبحيث يجد نفسه للتصرف بطرق معينة يرى أنها لم تعد تتناسب مع قدراته وشخصيته التى نمت . ويكتشف الفرد للأسف أن أغلب التنظيمات تتطلب أن يكون سلبيا ، مرؤوسا ، يعتمد على الآخرين ، سهل الخضوع للرئاسات (مطيع) ، يتهرب من المسئولية ، غير مبتكر أو مجدد. بحيث يقتصر دوره فى التنظيم فى العمل كما يؤمر به ، وفى تكرار روتين العمل دون أى نوع من التساؤل عن مدى جدواه ، وبحيث تترك مهمة التفكير لطرف آخر .

إن مدى التأثير الضار الذى قد يصيب الفرد من مواجهته لمثل هذا الموقف ، يتوقف على درجة نضجه وعلى القيود المفروضة عليه فى عمله . ومن المفيد أن نعترف بأن الكثير من العاملين فى المنظمات المتنوعة لم ينضجوا بعد النضج الكافى ، وبالتالى فانهم لن يشعروا بالقيود التنظيمية المفروضة على قدراتهم بدرجة تشعرهم بالضرر الحقيقى الواقع عليهم . كذلك لا يجب أن ننسى الأعداد الأخرى من الأفراد الذين يتمتعون بدرجة

عالية من النضج تساعدهم على مواجهة تلك القيود التنظيمية ، محاولين الفكاك منها ، بحيث أن نجاحهم لا يرجع للمناخ الملائم الذى يوفره التنظيم ، وإنما يرجع إلى قدراتهم الشخصية . وبالرغم من أن أعداد أولئك ضعيفة ، إلا أن قدراتهم وتأثيرهم هائل .

ويبدو أن المخرج الوحيد أمام أولئك الأفراد يتمثل فى الوظائف الإدارية والمهنية أو التخصصية الفنية ، والتى تمدهم بالمناخ والمجال الملائم لاستخدام قدراتهم وللتنفيس عن طاقاتهم . إلا أن الكثير منهم لا تتاح لهم مثل تلك الفرص لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

* القيود التنظيمية الخاصة بالترقى والأقدمية .
* القيود التعليمية التى تشترطها بعض الوظائف .
* التحيز فى عملية التعيين .
* عدم ظهور الفرصة المناسبة لشغل الوظيفة الملائمة .
* القيود التى تفرض على تلك الوظائف ذاتها ، خاصة فى المستويات الإشرافية والوسطى .

د. **كيف يمكن الحكم على المناخ التنظيمى ؟**

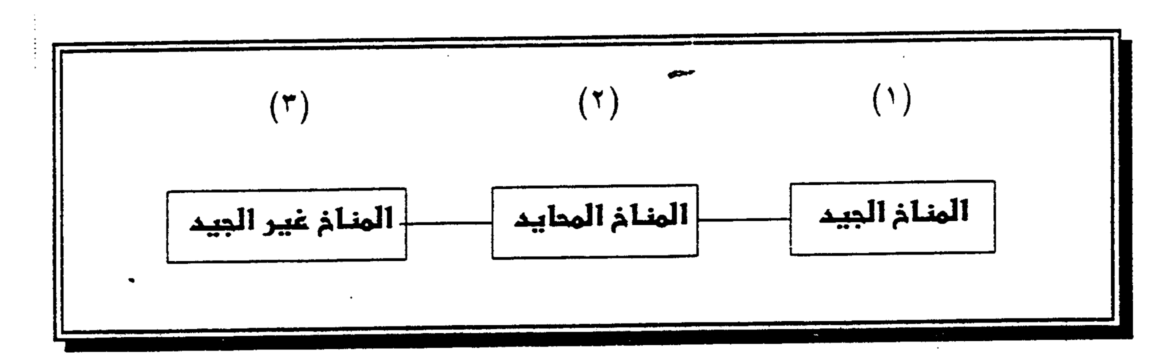
من الاستعراض السابق يتضح لنا أن المناخ التنظيمى يعبر عن البيئة الإنسانية التى يعمل فى إطارها العاملون . هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات ، أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة (مثل مصنع من المصانع) ، أو قد يعبر عن المنظمة ككل . وبالرغم من كل ذلك يلاحظ أن المناخ يعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التى يتكون منها، والتى يصعب تحديد البعض منها بشكل متناه فى الدقة . فالمناخ التنظيمى مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الأبعاد ، ويؤثر فى كل شىء يحدث فى المنظمة . وبالتالى فانه يتأثر بكل شىء يحدث تقريبا فى المنظمة .

كذلك المنظمات ، مثلها فى ذلك مثل بصمات أصابع اليد ، فريـــدة فـــى نوعـــها ، تتصف بمجموعة من الصفات التى يستحيل تطابقها الكامل بين المنظمات المتنوعة . فكـل منظمة لها ثقافتها وعاداتها وطرقها فى الأداء التى تكون فى مجموعها المناخ الخاص بها، وبالتالى فالمنظمات بمناخها المتميز تعمل على اجتذاب والاحتفاظ بالأفراد الذيـــن يتــلاءم معهم مناخها السائد .

وللحكم على المناخ التنظيمى ، يجب أن نحد أولا ثلاثة أنواع منه ، هى :

* مناخ جيد .
* مناخ محايد .
* مناخ غير جيد .

ويلاحظ أن الأبعاد الثلاثة السابقة لا تمثل سوى أبعاد نظرية ، حيث أنها تقـــع فـــى الواقع على امتداد واحد متدرج ، يمثل طرفيه كلا من المناخ الجيد وغير الجيـــد ، بينمـــا يمثل منتصفه المناخ المحايد . وذلك كما يتضح من الشكل رقم (٥/٣) التالى :



شكل رقم (٥/٣) أنواع المناخ التنظيمى

ومن الشكل السابق يلاحظ أن المناخ إذا وجد فى المنطقة بين (١) و (٢) ، فانه يعبر عند درجة أو أخرى من الملائمة . بينما إذا ظهر المناخ فى المنطقة بين (٢) و (٣) ، فانه يعبر عن درجة أو أخرى من عدم الملائمة .

وهناك مجموعة من العناصر التى تستخدم فى تحديد مدى ملائمة المناخ التنظيمى وذلك كما يلى :

(١) نوعية ونمط القيادة .
(٢) درجة الثقة المتوفرة .
(٣) أسلوب الاتصال المستخدم .
(٤) درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى .
(٥) أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية) .
(٦) نظام التحفيز المطبق .
(٧) ضغوط العمل الموجودة .
(٨) الفرص المتاحة أمام الفرد .
(٩) درجة البيروقراطية المستخدمة .
(١٠) درجة مشاركة العاملين .

ه. هل يمكن قياس المناخ التنظيمى :

توصل بعض الباحثين إلى وضع بعض الأدوات لقياس المناخ التنظيمى للمنظمة وتركز هذه الأدوات على قياس عدد من العناصر التى يتكون منها المناخ . وإعطاء هذه العناصر قيم رقمية ، ثم تفسير النتائج التى تصل إليها . ومن بين هذه الأدوات الأداة التى يقدمها " ليكرت " وتقوم بقياس سبعة عناصر من مكونات المناخ التنظيمى ، وهى :

(١) العمليات القيادية .
(٢) القوى الدافعة للعمل .
(٣) أسلوب الاتصال .
(٤) العلاقات التبادلية بين الأفراد وتأثيرها .
(٥) عملية اتخاذ القرار .
(٦) عملية تحديد الأهداف .
(٧) عملية الرقابة .

استقصاء المناخ التنظيمى

نود أن نتعرف على رأيكم الشخصى فى خمسة مجالات بالنسبة لعملكم الحالى ، وهى :

* ❋ العمل .
* ❋ المرتب .
* ❋ المشرف أو الرئيس .
* ❋ الزملاء فى العمل
* ❋ فرص الترقية .

وسنحاول توصيف كل مجال من هذه المجالات بمجموعة من العبارات ، كل عبارة أمامها ثلاث احتمالات ، فإما أن تكون العبارة صحيحة من وجهة نظركم ، فتضع علامة (✓) فى العمود الأول أمام العبارة ، وإما أن ترى العبارة غير صحيحة فتضع علامة (✓) فى العمود الثانى ، وإما أن تكون أنت غير متأكد ، فتضع علامة (✓) فى العمود الثالث .

أولا : عملك فى وظيفتك الحالية :

فكر الآن فى عملك الحالى وكيف يبدو عملك الحالى ، وكيف يبدو فى أغلب الأحيان . والى أى مدى تصف كل من الكلمات أو العبارات التالية عملك .

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

		نعم	لا	غير متأكد
١	يستولى على كل مشاعرى			
٢	عمل روتينى			
٣	عمل مرضى			
٤	عمل ممل			
٥	عمل جيد			
٦	عمل خلاق يدفعنى على الابتكار			
٧	عمل محترم			

		نعم	لا	غير متأكد
٨	يعطنى الحماس والحرارة			
٩	عمل لطيف			
١٠	عمل مفيد			
١١	عمل متعب			
١٢	يثير فى طاقات التحدى لإنجاز العمل			
١٣	عمل صحى			
١٤	سهل للغاية			
١٥	عمل بسيط			
١٦	ليس له اخر			
١٧	يبعث الشعور بقيمة الأداء			
١٨	مخيب للآمال			

ثانيا : أجرك الحالى :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

		نعم	لا	غير متأكد
١	دخل كافى للنفقات العادية			
٢	مشاركة مرضية فى المكافآت			
٣	دخل يكاد يكفى ضرورات الحياة .			
٤	دخل سيئ			
٥	دخل يسمح بتوفير الكماليات			
٦	دخل غير مضمون			
٧	دخل أقل مما استحق			
٨	دخل عالى			
٩	دخل أقل من المناسب			

ثالثا :رئيسك أو المشرف عليك في العمل :

فكر الآن فى نوع رئيسك فى العمل ، والى أى مدى تصف كل من العبارات التالية هذا الرئيس أو المشرف :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

		نعم	لا	غير متأكد
١	يطلب مشورتى			
٢	من الصعب إرضاؤه			
٣	غير مؤدب			
٤	يثنى على العمل الجيد			
٥	كيس وفطن			
٦	ذو سلطة ونفوذ			
٧	رجل مطلع			
٨	لا يشرف بدرجة كافية			
٩	سريع الانفعال			
١٠	يصارحنى بموقفى			
١١	يثير النكد والضجر			
١٢	شخص عنيد			
١٤	يفهم عمله			
١٥	شخص ذكى			
١٦	يترك لى حرية التصرف			
١٧	شخص كسول			
١٨	يعتمد عليه عند الحاجة			

رابعا : زملائك من العاملين :

فكر الآن فى جميع من يعملون معك وجميع من تلتقى معهم بسبب العمل . إلى أى مدى تصفهم فى كل من العبارات التالية :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

		نعم	لا	غير متأكد
١	يشجعون على العمل			
٢	مملون			
٣	يعملون ببطء			
٤	طموحون			
٥	أغبياء			
٦	يتحملون المسئولية			
٧	يعملون بسرعة			
٨	أذكياء			
٩	يثيرون العداوة نحوهم			
١٠	كثيرون الكلام			
١١	ظرفاء			
١٢	كسولين			
١٣	لا يبعثون السرور			
١٤	فضوليون			
١٥	نشيطون			
١٦	اهتماماتهم محدودة			
١٧	مخلصون			
١٨	من الصعب التوافق معهم			

خامسا : فرص الترقية :

فكر الآن فى الفرص المتاحة أمامك للترقية . إلى أى مدى تعبر عنك هذه العبارات التالية :

(ضع علامة (✓) تحت العمود المناسب من الأعمدة الثلاثة)

		نعم	لا	غير متأكد
١	فرص جيدة للتقدم			
٢	فرص محدودة إلى حد ما			
٣	الترقية حسب الكفاءة			
٤	طريق الترقية مسدود			
٥	فرص طيبة للترقية			
٦	سياسة الترقية مجحفة وظالمة			
٧	فرص نادرة للترقية			
٨	الترقيات منتظمة			
٩	فرص طيبة جدا للترقية			

٢. السلوك الإنسانى والبيئة التنظيمية :

إن علاقة الفرد ببيئته تتوقف على ثلاث حقائق أساسية يجب أن تذكرها إذا ما حولنا فهم السلوك الإنسانى :

أ. الحقيقة الأولى :

إن البيئة نفسها لا تحدد نظاما بعينه ، فإذا ما فرقنا بين عالمنا المادى الخارجى من ناحية ، والبيئة السيكولوجية ، أى العالم الذى نراه من ناحية أخرى . لأدركنا أن نظام البيئة وشكلها لا يظهران فى الجزء المادى منها ، بل هى انعكاس لما يفهمه الناظر إلى البيئة وما تعنيه بالنسبة له .

ومن ثم فإن مشكلة الفرد الكبرى هى إيجاد معنى لبيئته والتعـــرف علـــى مغزاهـــ بحكمة وتعقل .

ب. **الحقيقة الثانية :**

أن سلوك الفرد لا يبنى على أساس ما يوجد من العالم المادى حول الشخص ، بـــل على أساس إدراكه لما يراه من هذا العالم . إن هذا السلوك لا يبنى على أســـاس التنظيـــ المثالى للمجتمع ، بل على أساس تفهمه وإدراكه لهذا النظام .

ج. **الحقيقة الثالثة :**

أن لدى كل فرد نسبة كبيرة من الشك بالنسبة لإدراكه للعالم ، فبيئة الفرد لا تنظـــ نفسها ، ولكن الإنسان هو الذى يتولى هذا التنظيم . وعلى هذا الأساس يتحدد سلوكه . إن هذا السلوك ومدى تلائمه لظروف البيئة ، هما اللذان يقرران مدى نجاح الفرد أو فشله .

وبناء على تلك الحقائق يمكن لنا أن نفسر نشأة المناخ التنظيمى ، والذى ينشأ بتأثير تفاعل عناصر موضوعية لدى الموظف ، تتجاوب معها السياسة العامة التى تتبعها المنظمة فى إنجـــاز أهدافها . مما يترتب عليه تحديد اتجاه الموظف نحو التفاعل وخلق الدافعية لديه للإنتاج .

أى أن الإنسان بشكل عام لا يتجاوب مع جميع الأمور والظروف التى تحيط به فى بيئته بل أن الميول والدوافع قد تجعله انتقائى فى إدراكه للأشياء ، بمعنى أن يدرك ما يجد صدى فـــى نفسه ويهمل الباقى .

إن إحدى الصفات السيكولوجية الأساسية المميزة للإنسان هى أن لهم مشكلة تنبعـــث مـــن تفهمهم لمغزى بيئتهم ، وأن حل هذه المشكلة له أهمية عاطفية كبرى بالنسبة للفرد .

وفى محيط العمل يأتى المرؤوس إلى العمل سعيا وراء إشباع حاجاته الكثيرة المتنوعـــة غير أنه لا يكون متأكدا من أساليب التصرف التى يمكنه استخدامها ، كما أنـــه ســـيكون جـــاهلا

بالناس الذين سيساعدونه على النجاح . إنه يدرك مغزى الظروف جزئيا ، وربما لا يدركها على الإطلاق . كما أنه قد يجهل تماما القواعد والنظم التى تتحكم فى ظروف الموقف (والتى يجب عليه إتباعها والتصرف على هديها) ، وكذلك مدى حرية التصرف المسموح له بها . بل يجب عليه أن يفهم كل ذلك ، وأن يكون صورة كاملة للبيئة المحيطة به ، ثم يتفهمها ويدرك معناها ومغزاها ، حتى يمكن أن يسعى باطمئنان فى الاتجاهات المختلفة لتحقيق إشباع حاجته .

فإذا لم تكن معالم البيئة واضحة ، أو إذا كانت القيم والقواعد والحدود غير واضحة ، فانه لن يعرف كيف يتقدم ويصبح فى موقف يؤدى إلى الشك وعدم الثقة . ومن الواضح أنه سيكون معتمدا على آخر فى تحقيق نجاحه .

ومن خلال إدراك الإنسان موجها نحو بلوغ الأهداف ، وطالما أن لكل شخص أهدافه التى تختلف من وقت لآخر ، لذا نجد اختلافا كبيرا فى طريقة إدراك مختلف الأفراد لبيئتهم وفى طريقة تنظيمهم لها .

وعلى ذلك فإن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بشيئين متلازمين ، هما :

- البيئة المحيطة بالفرد .
- اتجاهه نحو تلك البيئة والمتمثل فى إدراكه لها .

أى أن هناك عوامل موضوعية للبيئة (البيئة الموضوعية) ، بينما ليست تلك البيئة هى التى يدركها الفرد داخل المنظمة ، وإنما يدرك البيئة من خلال دوافعه وميوله واتجاهاته . وتلك البيئة يطلق عليها (البيئة السيكولوجية) ، والأخيرة هى ما نعنيه بالمناخ التنظيمى . إذ لا معنى لوجود بيئة عمل موضوعية لا يستطيع الفرد إدراكها بالكامل والتفاعل معها .

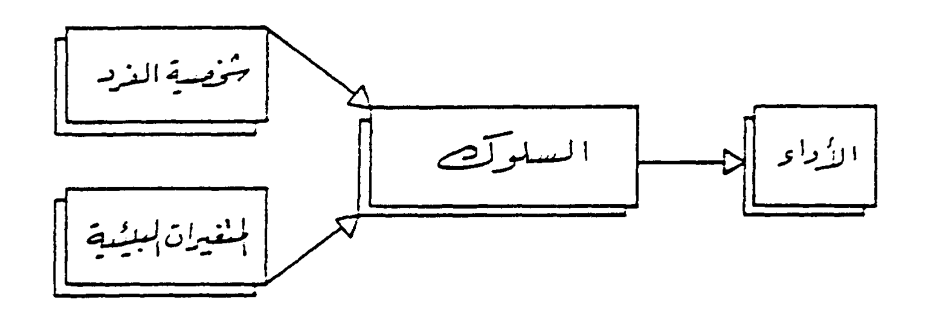
إن عملية الشعور بالبيئة الموضوعية وطريقة خبرتها وإدراكها تتوقف على أبعاد سيكولوجية ، مثل الدوافع والميول والحالة السيكولوجية للفرد بوجه عام . ومن ثم فإن البيئة السيكولوجية ، التى ليست سوى الصورة السيكولوجية لما يدركه الفرد ويخبره فى بيئته الموضوعية ، لا يجد تكوينها . وهو موجود فعلا فى البيئة الموضوعية فقط ، بل فى شخصية الفرد بكل ما اكتسبه من سمات فى علاقاتها بالبيئات الموضوعية المختلفة التى عاش بها الفرد .

ومن الواضح أن المنظمة التى يعمل بها الفرد تقع فى بيئته الموضوعية ، على عكس المنظمة السيكولوجية التى هى جزء من بيئته السيكولوجية . فالمنظمة السيكولوجية لا توجد إلا فى عقل الفرد ، فهى الصورة التى يراها الفرد للمنظمة الموضوعية الحقيقية ، وهى شعور الفرد وخبرته المباشرة للمنظمة الموجود فيها .

والسؤال المطروح الآن ، إذا كان للبيئة السيكولوجية للفرد كل الأثر فى تحديد اتجاهاته ، فهل تؤثر المتغيرات البيئية على السلوك بطريقة مباشرة ؟ أم أنها تتفاعل مع غيرها من المتغيرات المستقلة الأخرى ؟ . وتلك تؤثر على السلوك ولكن باعتبارها عامل وسيط فقط .

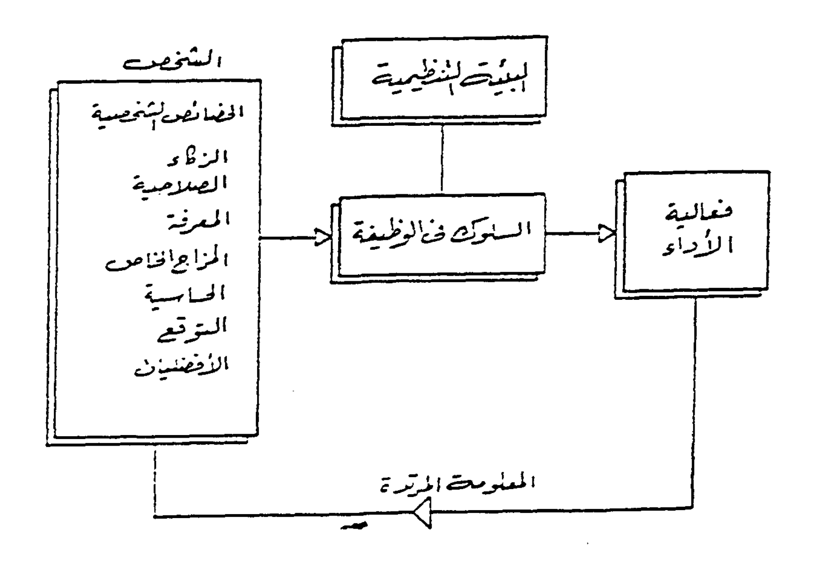
إن النموذج الموجود فى شكل رقم (٣/٦) يجيب على ذلك التساؤل من خلال توضيحه أن شخصية الفرد تتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، بما يؤثر على السلوك ، الذى بدوره هو المحدد النهائى لمستويات الأداء المتوقعة من الفرد .

أى أن المتغيرات البيئية هنا ، ونقصد بها مجموعة العوامل والخصائص المادية الموجودة بالمنشأة تتدخل كعامل وسيط بين الخصائص الشخصية للفرد والسلوك الناتج عنه.



شكل رقم (٣/٦)

وهناك نموذج آخر يوضح أثر المتغيرات البيئية أو ما يمكن التعبـير عنـه بالبيئـة التنظيمية على سلوك الفرد . وهذا النموذج الموجود بشكل رقم (٣/٧) يعتمد على مفـهوم النظم ، إذ أنه ينظر إلى أداء الفرد باعتباره نظاما متكاملا يتكون من مدخـلات ومراحـل إجرائية ومخرجات .

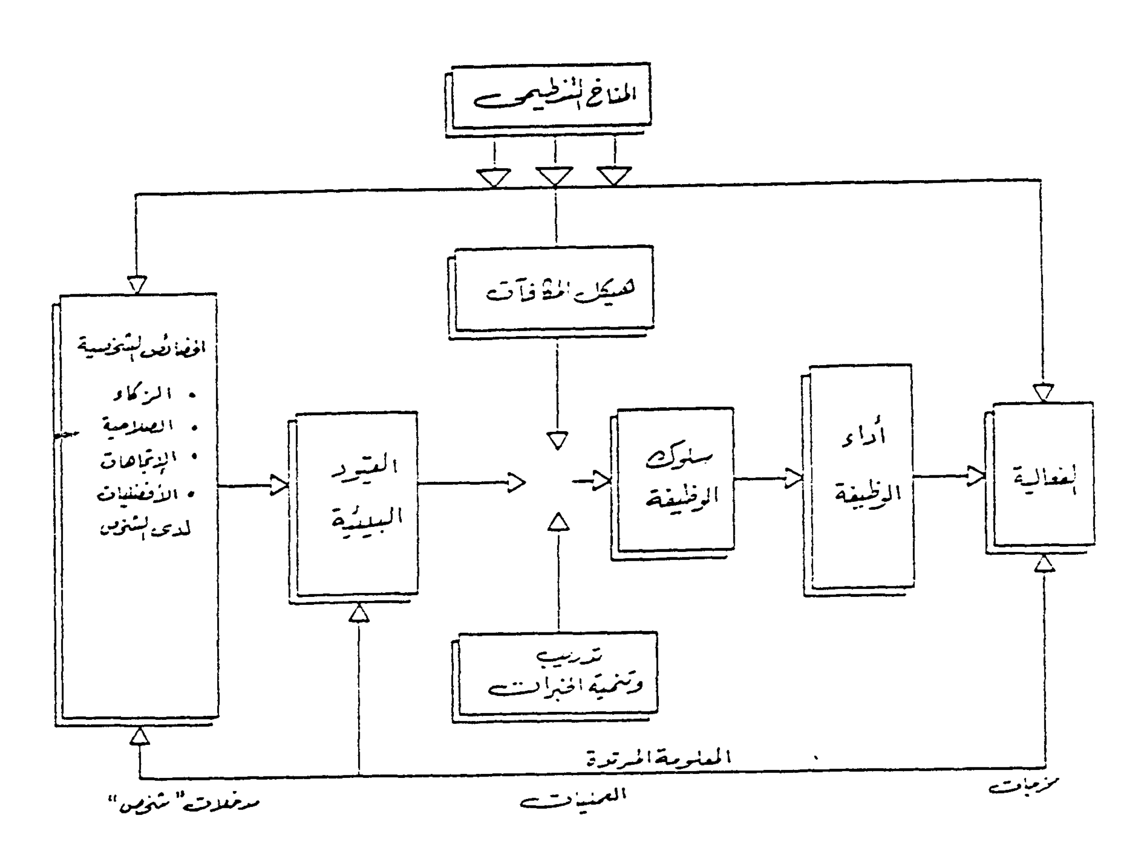


شكل رقم (٣/٧)

وتشكل البيئة التنظيمية من خلال تفاعلها مع سلوك الفرد في وظيفته المرحلة الإجرائية فى هذا النظام ، أى أن البيئة التنظيمية هنا هى العامل المساعد للمرحلة الإجرائية بين (المدخلات) والمتمثلة فى خصائص الشخصية ، وبين (المخرجات) والمتمثلة فى فعالية الأداء . وبناء على مستويات الأداء المحققة يعدل الفرد من بعض خصائصه مثل المعرفة والمهارة ... الخ .

أى أن ذلك النموذج يختلف عن سابقه على اعتبار أن البيئة التنظيمية تدخل كعـــامل مساعد للسلوك لتحديد الفعالية ، بينما فى النموذج الأول كانت البيئة التنظيمية تتفاعل مـــع الشخصية لتحديد السلوك .

وهناك نموذج ثالث لتوضيح أثر البيئة التنظيمية (المناخ التنظيمى) على سلوك الفرد داخل المنظمة . ولعل هذا النموذج الموجود فى شكل رقم (٣/٨) يعتمد أيضا فى إجابتـــه على ذلك التساؤل على مفهوم النظم أيضا ، إلا أنه يوسع من نطاق أثر المناخ التنظيمـــى عن النموذجين السابقين ، وبالتالى فهو يضيف بعدا جديدا للمناخ .



شكل رقم (٣/٨)

وبملاحظة ذلك النموذج ، نلاحظ أن المدخلات والمخرجات الخاصة به هى نفسها الواردة بالنموذج السابق عليه ، إلا أن المراحل الإجرائية للنظام هى التى اختلف بعض الشىء ، فهى قد تضمنت فى ذلك النموذج القيود البيئية . والمقصود بها هنا الاقتصار على المحددات الرئيسية للسلوك ، سواء التى تزيد أو تقلل من حرية الفرد فى التصرف ، وهيكل المكافآت السائد فى المنظمة ، والمستوى الخاص بتنمية الخبرات وتطويرها لدى العاملين بالمنظمة ، وسلوك الوظيفة الذى ينشأ من تفاعل العوامل الإجرائية الثلاث السابقة عليه ، والذى ينتج عن هذا السلوك مستوى الأداء المتوقع .

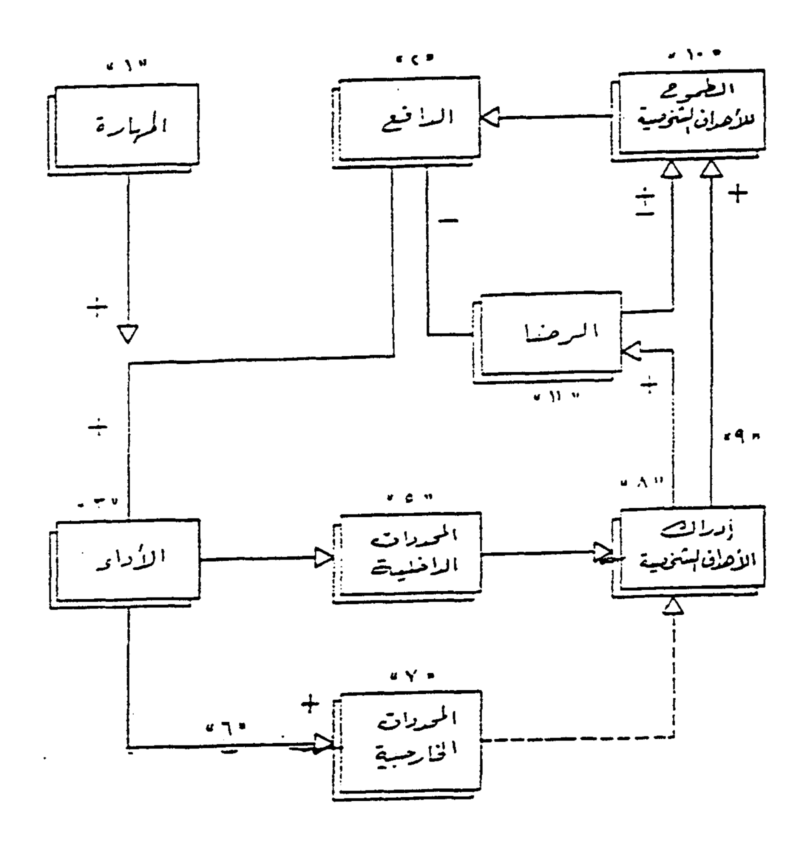
ثم المخرجات الخاصة بالنظام والمتمثلة فى الفعالية الكلية للمنظمة ، ويلاحظ أن المناخ التنظيمى هنا (وفقا للنموذج) يمتد تأثيره ليشمل التأثير على المكونات الكلية للنظام من مدخلات متمثلة فى شخصية الفرد والمراحل الإجرائية ، ومخرجات متمثلة فى الفعالية، والمنتج النهائى للمنظمة .

أى أن أثر المناخ هنا هو العامل الوسيط والمساعد ، ليس للسلوك فقط ، ولكن لكل محتويات المنظمة . أى أن المناخ يتدخل كمحدد لفعالية كل جزء من أجزاء النظام ، وبالتالى فإن تشغيل النظام كله يتوقف على الدرجة ، سواء الإيجابية أو السلبية التى يؤثر بها المناخ عليه .

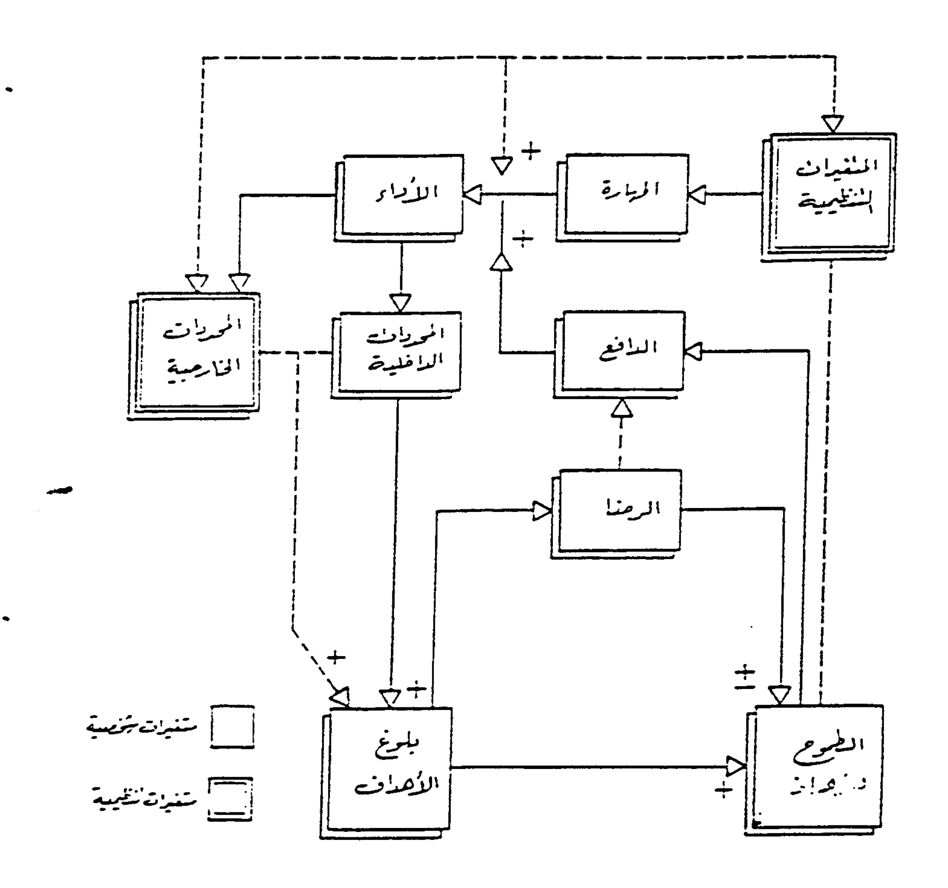
والأمر الواجب مراعاته أن أية تغيرات فى البيئة الخارجية للمنظمة لابد وأن يصاحبها تغيرات فى البيئة الداخلية أيضا ، فحين تريد الإدارة تطويع التغيرات الخارجية لظروف المنظمة ، كإضافة وظائف جديدة ، أو تعديل فى اختصاصات الوظائف الحالية ، أو إنشاء وحدات تنظيمية جديدة ، أو حذف بعض الوحدات .

وهناك العديد من النماذج الأخرى التى تناولت المتغيرات التنظيمية باعتبارها أحد المحددات التى تؤثر على الأداء والرضا . وسنكتفى بعرض تلك النماذج (شكل رقم ٣/٩)

و(شكل رقم (٣/١٠) فقط دون الشرح أو التعليق عليها ، حفاظا علـــى الســياق الفكــر للموضوع .



شكل رقم (٣/٩)


المتغيرات التنظيمية
المهارة
الأداء
الموارد الخارجية
الموارد الداخلية
الدافع
الرضا
بلوغ الأهداف
الطموح
متغيرات شخصية
متغيرات تنظيمية

شكل رقم (٣/١٠)

أى أن الخلاصة التى نود بيانها ، أن بيئة العمل الداخلية (المناخ التنظيمـــى) تؤثـ على سلوك الفرد داخل المنظمة . وبالتالى على أدائه ودرجة رضائه .

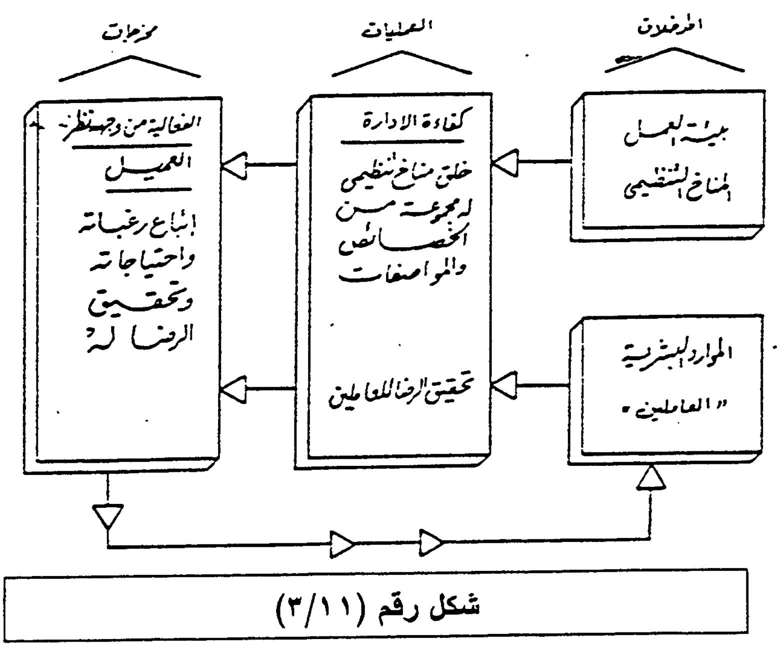
٣. **الخلاصة :**

وخلاصة القول أن التعامل مع المتعاملين يقع ضمن إطار مصفوفة تتكون من ثلاثة أبعاد هى :

أ. العاملين فى المنظمة (الموظفين) .
ب. العملاء (جمهور المتعاملين) .
ج. المنظمة .

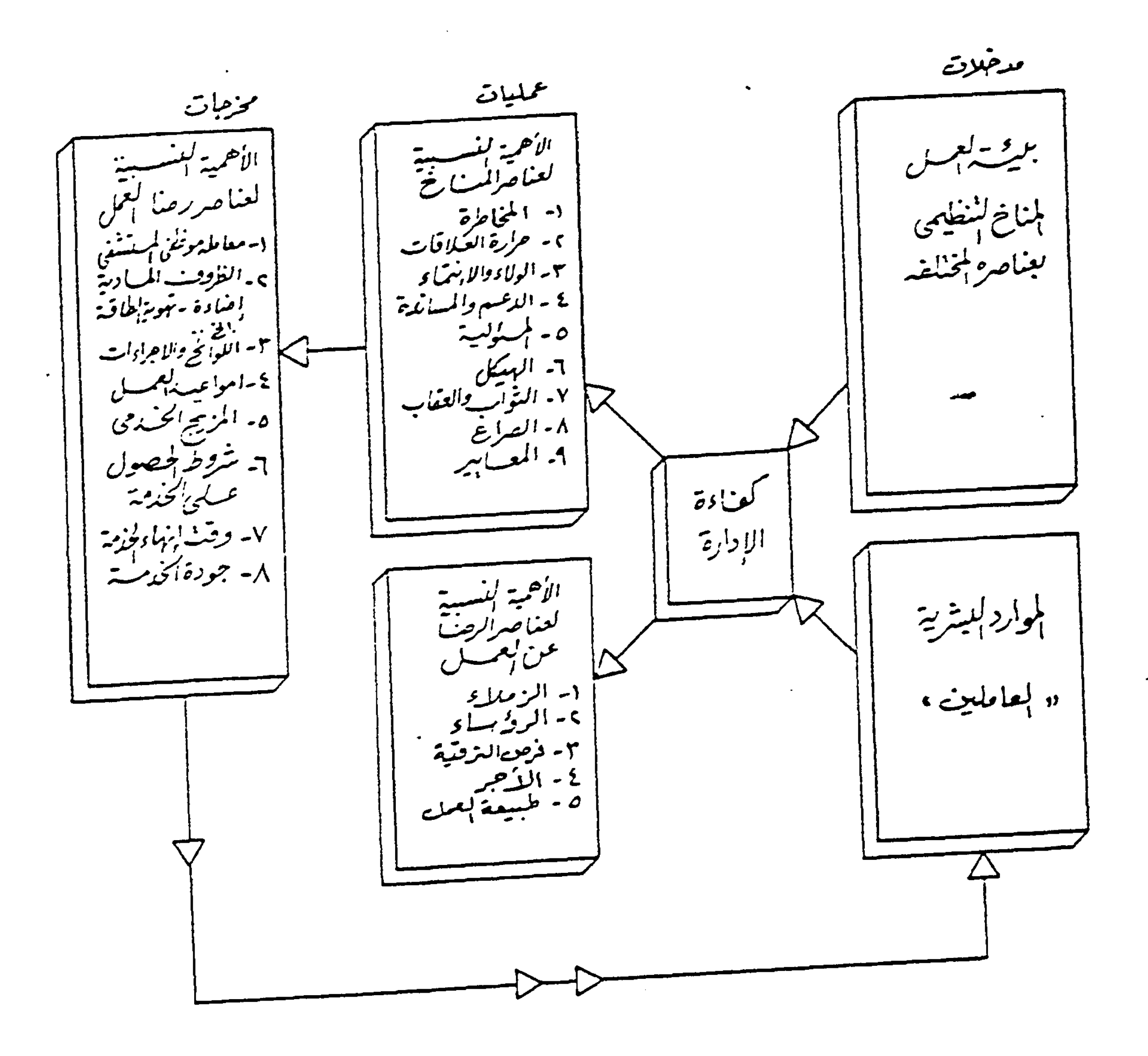
وتعرف باسم مصفوفة التعامل .

ومن ناحية أخرى يمكن النظر إليها على شكل نظام System يربط مـــا بيـــن مكونـــ المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها ، كما يوضحها شكل رقم (٣/١١) ، وهو يبين أن هـــد المديرين (المسئولين) فى أية مؤسسة (منظمة) هو كيفية إدارة مكونات المنظمة .



شكل رقم (٣/١١)

إن أنسب صيغة يمكن للمديرين أن يديروا من خلالها منظماتهم بما يحقق فعالية الأداء من وجهة نظر العميل (جمهور المتعاملين) هى الصيغة المبينة فى شكل رقم (٣/١٢) التالى :



شكل رقم (٣/١٢) المعلومة المرتدة



ومن النموذج السابق يتضح لنا ما يلى :

أ. حينما تتعامل الإدارة بمستوى عالى من الكفاءة مع مكونات المنظمة (المدخلات) ، فإن ذ يؤدى إلى تحقيق الفعالية لأطرافها الخارجية (المخرجات) . وعلى ذلك فإن معرفة العوا التى تؤثر فى رضاء العميل بدرجة أكبر من غيرها لهو من الأمور الهامة الواجب علـ الإدارة رصدها جيدا ، حتى يمكن أن تتعامل مع مكونات المنظمة بمـا يحقـق اشباعـ العملاء (المخرجات) .

ب. يشتمل النموذج على ترتيب بأولويات العناصر التى تتضمنها الصيغـة الخاصـة بـإد المدخلات لتحقيق أنسب ترتيب لعناصر رضاء العميل تحقق له الاشباعات .

ج. يتضح من النموذج أيضا أن الفعالية (الرضاء) واحـدة لجميـع الأطـراف (العـاملير العملاء) ، ذلك أن رضاء العميل يتحقق من خلال تأثره بما يلى :

* مناخ تنظيمى يتصف بمجموعة من الخصائص والمواصفات ذات التأثير الإيجـ على أداء الأفراد ، والذى يمكن أن نسميه بالمناخ التنظيمى الإيجابى .
* وجود قدر محقق من رضاء العاملين عن العمل .
* التفاعل الناشئ بين المناخ التنظيمى الإيجابى من جانب ، والقدر المحقق من ر العاملين عن العمل من الجانب الآخر .

د. يتضح من النموذج السابق أن تحقيق الرضاء بالنسبة للعميـل لا يتعـارض مـع تحقي الرضاء بالنسبة للعاملين ، وأن كليهما يقع فى منطقـة السـواء ifference Zones. بالنسبة للإدارة (تحقيق أيهما لا يتعارض مع تحقيق الأخرى) . وليس فى منطقة التعار Conflict بالنسبة للإدارة (تحقيق أيهما يتعارض مع تحقيق الأخرى) .

ه. يتضح من النموذج أيضا أن تحقيق الرضاء للعملاء وتحقيق الرضــاء للعــاملين تنطبــق عليهما قاعدة الظواهر الإنسية (الظواهر المتقاربة) ، حيــث أن تحقيــق أيــهما ينعكــس بالضرورة على الأخرى ، وليس هناك أى تعارض أمام الإدارة فى سبيل تحقيق أيهما .

و. تختلف سبل الإدارة لتحقيق الرضاء لكل من العاملين من جانب والعملاء من الجانب الآخر . وعلى ذلك ، فإن طريقة تحقيق الرضاء لكل طرف هى التى تختلف عن طريقة وأسلوب تحقيق الرضاء للطرف الثانى .

وفى هذا الصدد ، فإن اختلاف أساليب تحقيق الرضاء للطرفيــن (العــاملين - العمــلاء) تنطبق عليها قاعدة الظواهر الوحشية (الظواهر المتباعدة) .

❋❋❋❋❋❋❋❋❋❋❋

مفهوم خدمة العملاء

١. من هم العملاء، وما هي الخدمات التي يطلبونها : What is Customer Service

يمكن أن ينظر إلى العملاء بمفهوم الجودة الشاملة على أنهم كل من يتعامل مع شخص ما فهو عميل له . والعملاء من هذا المنطلق يمكن أن يكونوا عملاء داخليين ، أى فرد من داخل المنظمة ، أو عملاء خارجيين من المجتمع أو من المنظمات الأخرى .

وإذا كانت قواعد التعامل مع العملاء واحدة ، إلا أنه يوجد فرق بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين ، ويلزم لمعرفة هذا الفرق أن نعطى توضيحا أكثر لكل نوع من هؤلاء العملاء .

أ. العملاء الداخليين : Internal Customers

يتوقف نوع العملاء الداخليين على الموقع الذى تعمل فيه ، أى على الوحدة التنظيمية التى تنتمى إليها (قسم ، إدارة ، لجنة دائمة ... الخ) ، فإذا كنت تعمل فى إدارة الصيانة مثلا ، فإن عملاؤك هم كل أفراد المنظمة بمستوياتهم الوظيفية ، لأن الجميع يحتاجون إليك للقيام بأدوارهم ومسئولياتهم بالمنظمة .

ولن نتكلم كثيرا عن هذا النوع من العملاء ، فإن أهم ما يميزه هنا هو وجود علاقات وارتباطات بينك وبينهم تفرضها قواعد ونظم المنشأة التى تعمل فيها . والمناخ التنظيمي وخصائص الشخصية للمتعاملين .

ب. العملاء الخارجيين : External Customers

ويمثل هذا النوع جمهور العملاء الذين يشترون أو يبيعون للمنظمة منتجاتهم وخدماتهم ، كما يتضمن هذا النوع أيضا أفراد الإدارة الحكومية التى تتعامل مع المنظمة من خلال القوانين التى تحكم العلاقة بين طرفى التعامل .

ويتناول هذا الجزء من البرنامج العملاء الذين يشترون من المنظمة منتجاتها وخدماتـــها وتحتاج المنظمة إليهم والى تحقيق رضائهم ، لأنه يساعد المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافـــها فهو يعتبر السوق الذى يطلب ويستوعب مخرجات المنظمة . وبدون تصريف المخرجات يتوقف نظام العمل وتموت المنظمة .

لذلك كان من الضرورى أن تظل العلاقة بين المنظمة وبين عملائها الخـــارجيين علاقـــ صحية وطيدة تتحسن يوما بعد يوم . ولا شك أن رضاء العملاء الحاليين عن المنظمة ســيؤدى إلى جذب عملاء جدد ، ناهيك عن ضمان استمرار العملاء الحاليين للمنظمـــة وزيـــادة درجـــ اعتمادهم على منتجاتها ، وبالتالى زيادة حجم تعاملاتهم بمرور الأيام .

وحيث أن إشباع رغبات العملاء هو سبب ومبرر وجود المنظمة . لذلك تسعى المنظمـــات جميعها إلى تحقيق رضاء عملائها عن مستوى إنتاج السلعة أو الخدمة التى تنتجـــها المنظمـــة ولاشك أن أقسام وإدارات المنظمة تتعاون فيما بينها وتتكاتف للتنبؤ أساســـا برغبـــات العمـــلا واحتياجاتهم ، ثم محاولة إنتاج السلع والخدمات التى تعمل على إشباع هذه الاحتياجات ، وبالتالى تحقيق الرضاء للعميل . وإدارات بحوث التسويق تعد فى طليعة الإدارات التى تسعى نحو دراسة السوق ومحددات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها ، وهو ما يجعل الإطار العام لفلسفة أى مشروع هو التوجه بالتســـويق Marketing Oriented ، ممـــا يـــؤدى إلـــى خلـــق العميـــ To Create a Consumer والاحتفاظ باستمرارية تعامله مع المنشأة .

وتعمل إدارات العلاقات العامة وخدمات الجماهير من جانبها على خلق العلاقة الطيبة بين جمهور المتعاملين والمنظمة ، كما تعمل أيضا على التعرف على أسباب عدم رضائهم وشكواهم وبالتالى تنبه المسئولين فى الإدارات المعنية بضرورة العمل على إزالة أسباب الشكـــوى لخلـــ روح التفاهم والرضاء لدى الجماهير .

ومما لا شك فيه أن تحقيق مستوى مرتفع لرضاء العميل عن مستوى الســـلعة أو الخدمـــ المقدمة له ، يعد من العناصر المستهدفة والهامة لتخطيط النشاط التسويقى ونشاط العلاقات العام

وخدمة الجماهير فى المنظمة ، سواء كانت المنظمة تنتج سلع مادية ملموسة أم تنتج خدمات مختلفة ، ويستوى فى ذلك المنظمات العامة ومنظمات القطاع الخاص .

٢. **أمثلة لخدمة العملاء:** **(تمرين تدريبى)**

دعنا نشارك سويا فى التعرف على أمثلة لخدمة العملاء لنرى كيف نستخلص منها بعض الدروس المستفادة .

فكر فى موقف ما كنت فيه بمثابة عميل لمنظمة ما ، وقد صادفت كل من الحالتين التاليتين:

- ✪ أدى الشخص المسئول بالمنظمة خدمة جيدة لك حققت رضاء مرتفعا .
- ✪ كان مستوى الخدمة التى قدمها المسئول سيئا ، وقد أدى إلى عدم رضاءك .

أ. اشرح باختصار ما يلى :

- ❋ ماذا حدث ؟
- ❋ ماذا كان تصرفك حيال الموقف ؟
- ❋ ما هو شعورك الداخلى ؟
- ❋ ماذا كانت النتيجة المباشرة وغير المباشرة ؟
- ❋ هل ترضى أن تعود للتعامل مع هذه المنظمة مرة أخرى ، طواعية ؟

ملاحظة :

نرجو أن تكون إجاباتك من واقع خبرة فعلية مررت بها شخصيا

ب. ركز على العملاء لتبقى منظمتك وتنمو :

كيف تعرف مفهومك للتركيز على العميل ؟

....

....

....

....

....

....

دلت الدراسات على أن :

❋ العميل الذى يرضى عن منظمتك يمكن أن يجلب لك عميلا آخر لم يكن يتعامل معك من قبل .

❋ العميل الذى لا يرضى تفقده منظمتك ويمنع تعامل سبعة آخرين من العملاء المحتملين .

ج. المفهوم العام للتركيز على العميل :

....

....

....

....

....

تعرف المنظمة التى تركز (تهتم) على عملائها بأنها :

❋ تنظر إلى جميع أنشطتها ومخرجاتها بعين العميل .

❋ تطبق المفاهيم والسياسات والفلسفات فى واقع الممارسات العملية (أى نفذ ما تقوله أو ما هو مكتوب فى وثائقك)

٣. **تحتاج المنظمة إلى ما يلى لكى تعنى ما تقول من عبارة " التركيز على العملاء " :**

* **التأكد** من معرفة احتياجات العميل بدقة .
* **الجوانب الحقيقية** لرغبات العميل لتركيز الجهود عليها .
* **النظم والعمليات** لتوريد المخرجات المناسبة .
* **الإجراءات التنفيذية** للقيام بالعمل الفعلى .

تمرين تدريبى (1) :

من هو العميل ؟ **Who is Your Customer?**

دعنا نفكر كل على حدة ، فى من هم عملائنا ، فقد يكون لديك عملاء داخليين فقط ، وقد يكون لديك عملاء خارجيين ، وقد يكون لديك خليط من العملاء الداخليين والخارجيين .

على سبيل المثال :

* تحتاج إلى إدارة المشتريات لتوفير المواد المطلوبة .
* تحتاج إلى إدارة المعلومات الفنية للحصول على البيانات التكنولوجية .
* تحتاج إلى مديرك للحصول على مؤازرته لتدعيم مواقفك المختلفة فى وظيفتك .
* تحتاج إلى إدارة النسخ ومعالجة الكلمات Word Processing لإعداد الوثائق والمراسلات التى تريدها .
* تحتاج إلى وكلاء للمنظمة لتسويق وبيع خدماتها ومنتجاتها .
* تحتاج إلى العملاء الخارجيين لشراء منتجات وخدمات المنظمة .

ملاحظات :

- ركز على العملاء والعمليات التى تعتبر هامة لعملك (كن معقولا) .
- بعد ١٠ دقائق اختار أحد زملائك وناقش معه ما وصلت إليه .
- إن معرفة هم عملائك هى الخطوة الأولى لكى تحدد ماذا يريدون حقيقة منك باعتبارك الشخص المسئول عن تلبية احتياجاتهم .



تمرين تدريبى (٣) :

جوانب الاهتمام بالعميل **Customer Focus Dimensions**

يمثل هذا التمرين استقصاء لمعرفة جوانب التركيز على العميل ، والـــى أى مـــدى أنـــت (كمسئول عن وحدة تنظيمية بالمنظمة) تولى عملائك الاهتمام الواجب . ويجب أن تضـــع فـــى اعتبارك عندما تحدد الدرجة التى تخصصها لأى سؤال ، ليس فقط ما تشعر به ظاهريا ، ولكـــن تعمق فى فهم السؤال وارجع بذاكرتك إلى الممارسات التى مررت بـــها بـــالفعل خـــلال فـــترة مسئوليتك عن التعامل مع هؤلاء العملاء .

ملاحظة :

العميل هنا يقصد به العميل الداخلى أو العميل الخارجى الذى يتلقى مخرجـــات جـــهودك Output of Efforts .

الدرجات المخصصة لكل اختبار :

أبدا	حسب الظروف	أحيانا	غالبا	بانتظام	دائما
صفر	١	٢	٣	٤	٥

استخدم الاستقصاء الذى سيوزع عليك ......

How to Evaluate The Questionnaire? . كيفية تقييم الاستقصاء ؟

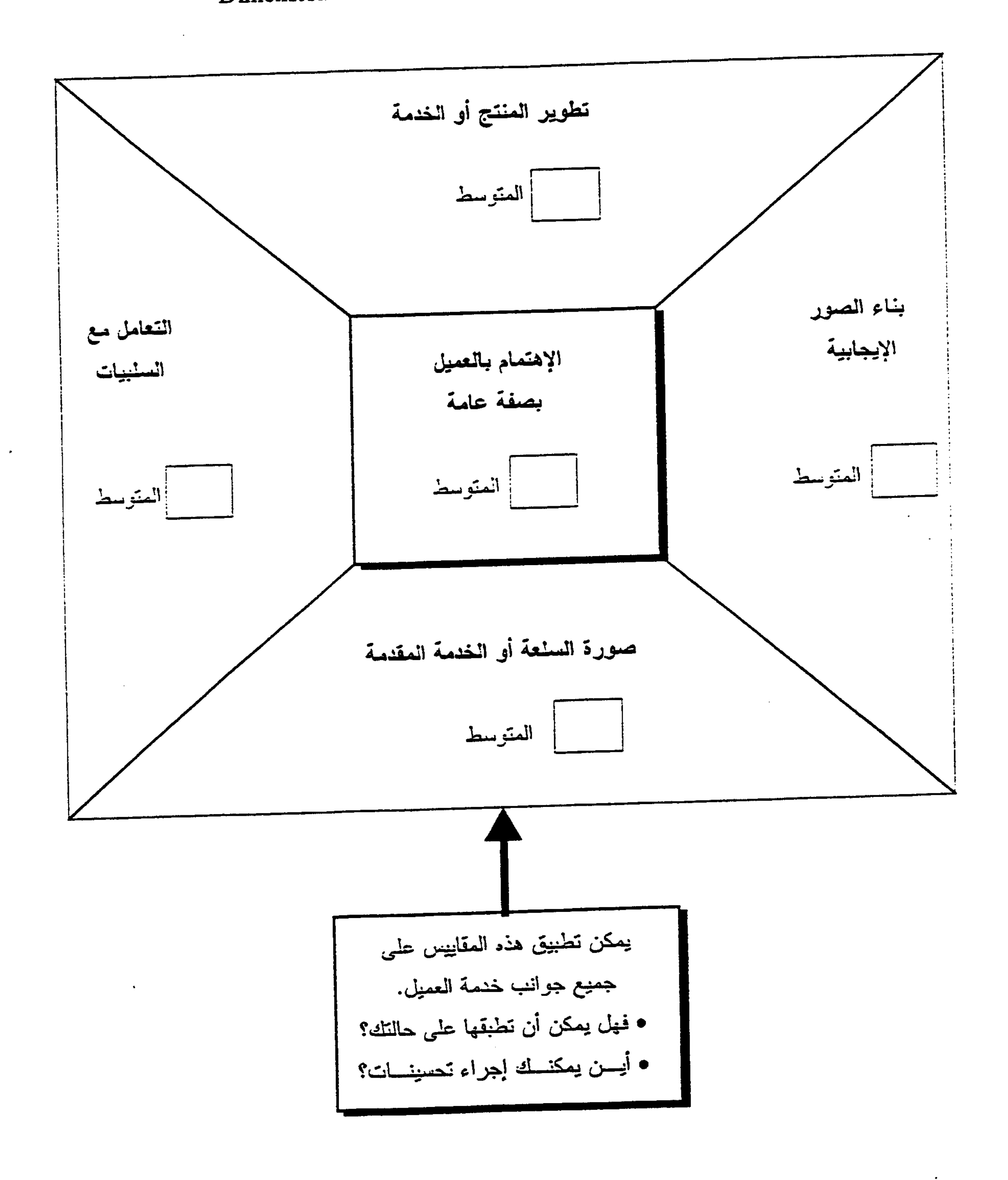
اكتب الدرجة التى خصصتها لكل سؤال من أسئلة الاستقصاء فى المستطيل المقابل للسؤال فـــ
الجدول التالى . إذا كان هناك أكثر من مستطيل أمام أى سؤال من الأسئلة ، اكتب الدرجة فى كل وا
منها :

رقم السؤال	تطوير المنتج / الخدمة	جودة السلع أو الخدمات	بناء الصورة الإيجابية	التعامل مع السلبيات	الاهتمام بالعمي بصفة عامة
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					
٢١					
٢٢					
٢٣					
٢٤					
٢٥					

رقم السؤال	تطوير المنتج / الخدمة	جودة السلع أو الخدمات	بناء الصورة الإيجابية	التعامل مع السلبيات	الاهتمام بالعميل بصفة عامة
٢٦					
٢٧					
٢٨					
٢٩					
٣٠					
المجموع					

اجمع الدرجات فى كل عمود ، ثم اقسم المجموع على عدد المستطيلات فى هذا العمـــود ، ثـم اكتب المتوسط لكل عمود فى المستطيل السفلى .

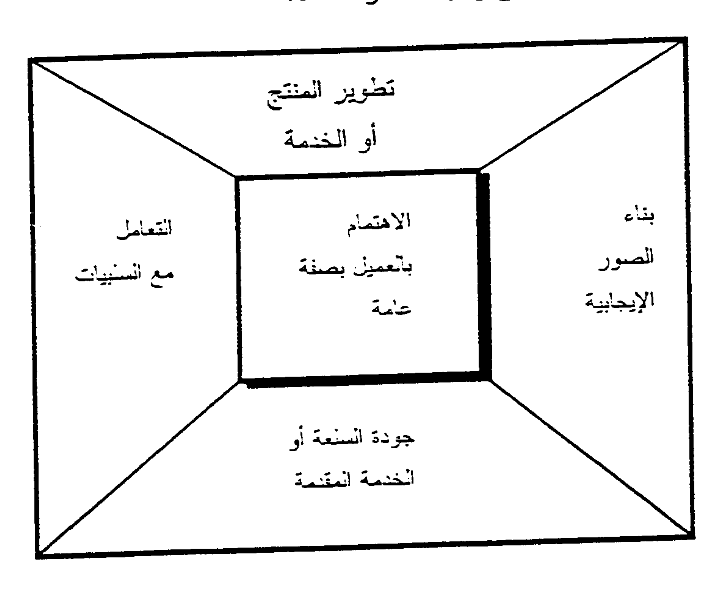
Dimensions of customer focus جوانب التركيز على العميل



جوانب التركيز على العميل: Dimensions of Customer Focus

- المواصفات و التصميم
- الإنتاج
- ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض
- التطوير اللاحق
- السعر للحصول على وجهات نظر العملاء

- حل المشكلات
- تصحيح الأخطاء
- إعادة بناء الثقة



- تطوير العلاقة مع العميل
- الاستجابة لاحتياجات العميل
- شئون إدارية ذات أثر طيب

- مخرجات خالية مـــن العيـــوب
- التوريد فى التوقيـــت المحـــدد
- تقديم النصح والمساعدة للعميل
- استكمـــال العمل دون مشاكـــل

٤. اعرف عميلك كي تستطيع أن تتعامل معه : Know Your Customer

إذا بدأت التعامل مع عميل لك بدون أن تعرفه جيدا ، فإن احتمالات نجاحك فـــي تحقيق رضائه سيكون مشكوكا فيها . وهناك الكثير من المتعاملين يتصورون أنهم يفهمون عملائـــهم ولكن الفهم قد يكون غير كامل أو منعدم .

وتحتاج إلى الإجابة على هذه الأسئلة لتعرف عميلك وتتأكد من أنك تعرفه .

- ما مدى معرفتك له ؟

....

- من هو ؟

....

- ماذا يريد ؟

....

- متى يريد ذلك ؟

....

- لماذا يريد ذلك ؟

....

- كيف يتحقق تلبية طلبه ؟

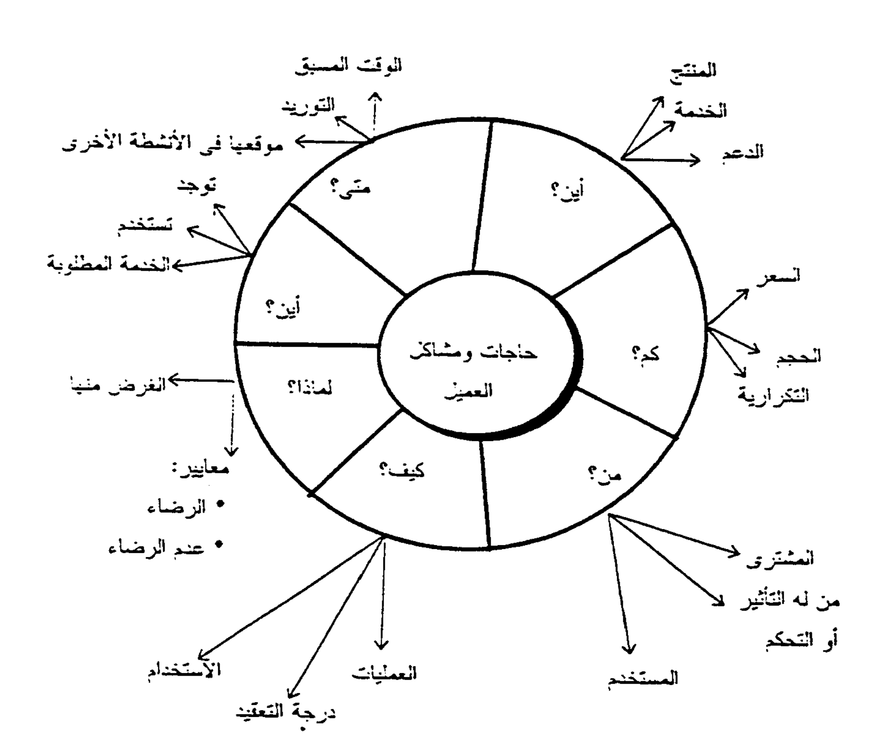
....

- كم يكلفك ذلك ؟

....

ولكى تجد الإجابة على الأسئلة السابقة ، يمكنك أن تلجأ إلى ما نسميه هنا بعجلة العملاء Customer Wheel .

وهى مقسمة إلى قطاعات بكل منها خط الاستفسارات التى تمكنك من الدخول إلى أعماق احتياجات العميل ومشاكله . وهذه الإرشادات ليست كل شىء ولكنها إرشادية تستطيع أن تضيف عليها ما تريد . من المفيد أن نطبق هذا الأسلوب على أى نوع من العملاء الذين تعاملت معهم فى الماضى (عميل داخلى أو خارجى) .



٥. **كيفية قياس رضاء العملاء:**

ملاحظات:

- في معظم المنظمات يتعامل أقل من ٢٣% من الموظفين مع العملاء الخارجيين .
- هناك ٧٥% من الموظفين يشاركون في تقديم الخدمة أو السلعة للعميل ، ولكنهم لا يقابلو بصفة شخصية .
- من الضروري أن تضع المنظمة تعريفا لتوقعات العملاء لجـــودة المنتجـــات ومســـتويا الخدمات حتى يمكن أن تعمل المنظمة وموظفيها على تحسينها وتطويرها باستمرار .

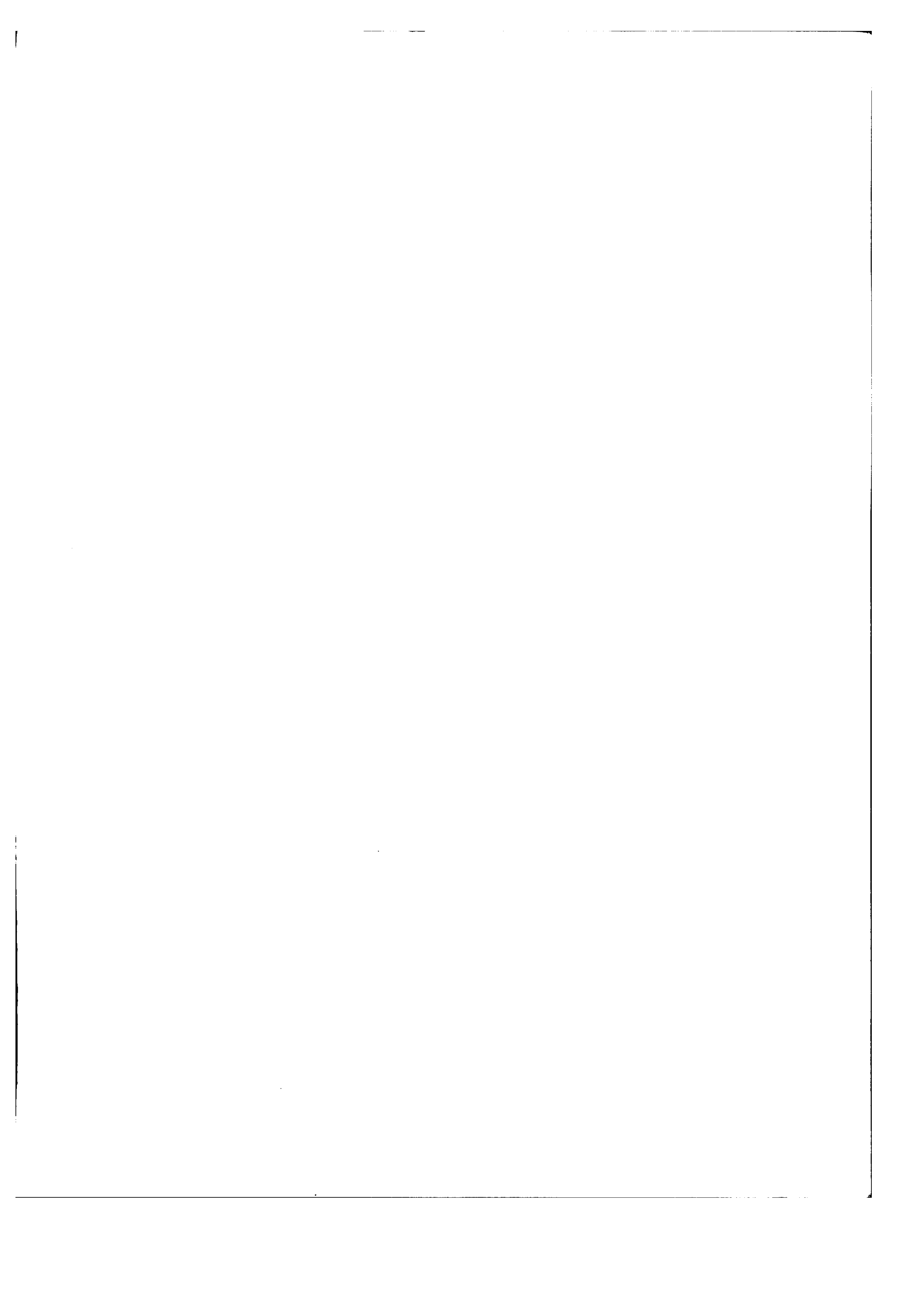
مقاييس مستويات خدمة العملاء:

❋ هل تستطيع أن تضع مقاييس لتحسين أو تأكيد الجودة في موقع عملك ؟

❋ يمكن استخدام المقياس المبين فيما يلي كأساس لقياس جودة الخدمة (يمكنك أن تضيف بنود أخرى تراها مناسبة)

التليفون	❋كم مرة يرن الجرس قبل أن تجيب .... ❋ هل تبادر بتحية المتحدث .... ❋ هل تحول المكالمة إلى الشخص المناسب إذا لم يكن في مقدورك تقد الخدمة .... ❋ هل تشرح الخطوات التالية المطلوبة لتلبية طلبات العميل ....
الاستفسارات	❋ هل تحيلها إلى آخرين رغم إمكانك الرد عليها .... ❋ هل تتابع ما جرى بشأنها .... ❋ هل تبدى نوعا ما من المجاملة للمستفسر .... ❋ هل تذكر بدائل إذا لم يكن في الإمكان الرد على الاستفســـار أو كـ الرد بالنفي ....
المحاسبة	❋مدى الدقة .... ❋مدى الوضوح .... ❋مدى السرعة .... ❋مدى الإحالة إلى الشخص المناسب ....

المراسلات	❋مدى صحتها .... ❋توقيت الرد .... ❋تأكيد الاستلام ....
طلبات العملاء	❋زمن التلبية .... ❋عدد مرات الطلب قبل الاستجابة ....
التوريد	❋الالتزام الدائم بمواعيد التسليم .... ❋نسبة التأخير .... ❋متوسط فترة التأخير ....
أداء المنتج	❋الكفاءة .... ❋نسبة الأعطال .... ❋الوفاء بالمخرجات أو النتائج التى وعدت بها .... ❋مقارنتها مع البدائل الأخرى من المنافسين ....
أداء الخدمات	❋على المستوى الذى وعدت به .... ❋مقارنتها مع البدائل الأخرى لدى المنافسين ....
الخدمة والصيانة الدائمة	❋متابعة تلقائية .... ❋رد فعل العميل (إفادته العكسية) ....



مهارة الاتصال وأهميتها للتعامل مع الجماهير

١. لماذا الاتصالات ؟

إن الهدف الأساسي من وراء أي نوع من أنواع الاتصالات ، سواء ملموسة مثل الإشارات التى يرسلها الجهاز العصبي إلى المخ ، أو غير ملموسة مثل الأوامر التـــى يعطيـــها الرئيــس للمرؤوس لأداء عمل ما ، هو تحريك سلوك الفرد . وفى أية منظمة فان الســلوك الــذى يــراد تحريكه هو ذلك السلوك الذى يؤدى إلى الأداء الجيد للعمل . ولا يعنى ذلك أن يكون هذا السلوك بالضرورة من النوع الظاهر Overt Behavior الذى يمكن تلمسه مثل تشغيل آلة ما ، وإنما قد يكون من النوع غير الظاهر Covert Behavior والذى ينعكس على اتجاهات الفرد تجاه عمله ، وقدرته على تقبل أفكار الآخرين ، ورغبته فى تعديل سلوكه إذا لزم الأمر.

وبالرغم من أن هدف عملية الاتصالات هو تحريك السلوك ، الظاهر منه وغير الظاهر إلا أن ذلك لا يعنى التحريك الفورى له . فالطلب الجامعى على سبيل المثــال يتلقــى الكثــير مــن المعلومات طيلة عدة سنوات بالجامعة ، إلا أن ذلك قد لا يحرك سلوكه حل مشاكل معينة إلا بعد تخرجه من الجامعة واستلامه لعمل ما . وكذلك الحال بالنسبة لبرامج التدريب ، فقــد لا تحــدث آثارها فى تحريك سلوك المتدرب . وبالرغم من وجود الأهداف المرتبطة بعملية الاتصالات ، إلا انه يمكن النظر إلى عملية الاتصال فى ابسط صورها على إنها عمليه فطرية أساسها الحاجة إلى الكلام أو الكتابة.

والاتصالات هي عملية إرسال واستقبال المعلومات ، وهى عمليه أساســية وهامــة فــى الممارسة الفعالة للعملية الإدارية ، والتى بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة.

ويرجع ذلك إلى سبب واضح وهو انه إذا لم يستطع الرئيس الاتصال بمرؤوسه ، فانه لــن يتمكن من إعلامه بالعمل الذى يجب إنجازه ، وكيفية إنجازه ، وتوقيت إنجازه ، فانه لن يتمكــن من إعلامه بالعمل الذى يجب إنجازه ، وكيفية إنجازه ، وتوقيت إنجازه ، ومن ناحية أخرى فــان عدم وجود أية اتصالات داخل المنظمة ما هو إلا إنكار لوجود العنصر البشرى ذاته ، ذلـــك أن السلوك الإنساني يرتبط بعملية إرسال واستقبال كافة أنواع المعلومــات بصــورة أو بــأخرى .